



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје

Филозофски факултет - Скопје

Институт за педагогија

Постдипломски студии по менаџмент во образованието

Интерната контрола во функција на подобрување на квалитетот
во детските градинки

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Кандидат:

Анета Николова-Димулкова 3381/09

Ментор:

Проф. д-р Наташа Ангелоска-Галевска

Скопје, 2015

Содржина:

Вовед.....	5
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	7
1. Поим и дефинирање на проблемот.....	7
1-1 Карактеристики на образовниот систем во Република Македонија.....	8
1-2 Потреба од обезбедување на квалитет во образованието.....	10
1-3 Систем за обезбедување и контрола на квалитетот во образованието.....	14
1-4 Цел на системот за обезбедување и контрола на квалитетот.....	17
1-5 Принципи за обезбедување и контрола на квалитетот.....	20
1-6 Стандарди - основа за обезбедување и контрола на квалитетот.....	23
2. Контролата како основна менаџмент функција.....	25
2-1 Процесот на контрола.....	31
2-2 Дали постои потреба од контрола.....	36
2-3 Функции на контролата.....	39
2-4 Карактеристики на контролата.....	42
2-5 Суштина на контролата.....	45
2-6 Принципи на контролата.....	49
2-7 Цикличност на процесот на контролирање.....	50
3. Контрола во воспитно-образовниот и едукативен систем.....	53
3-1 Потреба од контрола во детските градинки.....	57
3-2 Интерната контрола во детските градинки.....	61
3-3 Улогата на воспитувачот во обезбедување на квалитетен воспитно-образовен процес.....	64

3-4 Следење и вреднување на работата на воспитувачот како основен предуслов за подобрување на квалитетот во детските градинки	67
4. Улогата на директорот во спроведување на интерната контрола во детските градинки.....	72
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	75
1. Пристап кон проблемот.....	75
2. Предмет на истражување.....	77
3. Дефинирање на основните поими на предметот на истражување.....	78
4. Цел и карактер на истражувањето.....	79
5. Задачи на истражувањето.....	80
6. Хипотези на истражувањето.....	81
7. Варијабли на истражувањето.....	83
8. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	84
9. Опис на инструментите.....	85
10. Популација и примерок на истражувањето.....	86
11. Организирање и тек на истражувањето.....	87
12. Статистичка обработка на податоците.....	88
III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	89
1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од инструментите наменети за директорите.....	92
2. Анализа и интерпретација на резултатите од прашалникот наменет за воспитувачите	105
3. Анализа и интерпретација на резултатите од прашалникот наменет за стручните работници... ..	120
4. Дискусија на резултатите во однос на поставената хипотетичка рамка.....	133

IV. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ.....	139
V. БИБЛИОГРАФИЈА.....	143
VI. ПРИЛОЗИ	147
1. Прилог 1	148
2. Прилог 2	153
3. Прилог 3	158

ВОВЕД

Последната деценија од XX век беше исполнета со низа настани кои ќе остават белег како на економските така и на општествените односи во нашата земја. Во рамките на целокупните промени коишто 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 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 приспособување 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, промените во планирањето, во организацијата, во управувањето, во координацијата, во контролата и слично. Мошне големо внимание се посветува на образованието, како процес со кој не смее да се експериментира, имајќи го предвид фактот дека во образованието на сите 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 сè до обуката на директорите за менаџирање со образовните институции, и подигање на нивото на образованост на воспитниот и стручниот кадар, се добиваат битни показатели за воведување на поинаков пристап кон образовниот процес и

поставување на стратешки цели во образовнието. Тоа бара воведување на квалитетен менаџмент како услов за успешно остварување на поставените цели во образовните институции. Токму затоа, во областа на воспитно-образовната дејност, треба да се води современ менаџмент, како неопходен процес на работа во современи услови.

Во таа смисла на осовременување и постигнување на видни разлики меѓу повеќе субјекти како учесници во воспитно-образовниот процес, се предвидуваат и нови норми како следење и контрола на воспитниот и стручниот кадар, поради подобрувањето на квалитетот на предучилишното воспитание и образование. Во овој дел големо влијание има менаџерот на предучилишната установа 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 се темели на добри особини, треба добро да се познава себеси, да ја познава психологијата на луѓето, да дава насоки во поставувањето на целите како и да умее да мотивира.

Тргувајќи од фактот дека менаџерот е одговорен за развојните цели на градинката, реализирањето и остварувањето на годишната програма, оттука се наметнува и неговата должност да води грижа за работата на воспитниот и стручниот кадар, како и нивното усовршување, следење, оценување, и контролирање кое треба да биде стручно, навремено, и во континуитет. Опфатеноста на овој процес во работата на менаџерите, начинот на спроведување на ова значајно и осетливо прашање беше мотивот да спроведеме истражување за менаџирањето како процес кој се одвива од страна на директорот-менаџер на детската градинка, во врска со спроведувањето на интерната контрола како услов за подобрување на квалитетот на услугите кои ги нудат детските градинки.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

Новонастанатите услови на живеење кај нас, сами по себе бараат успешна реализација на воспитно-образовниот процес. Менаџирањето во воспитно-образовната дејност, односно работењето на детските градинки треба да биде со повисоки образовни и менаџерски ефекти и стандарди. Современиот менаџмент е еден дел од организациската теорија. Тој е целосно насочен и се грижи за постигнување на повисоки резултати. Современото менаџирање е еден вид на правилно однесување, односно пример како треба да се однесува еден менаџер, директор, водич на организација, за да им овозможи на другите да ги постигнат планираните цели. Тоа е способност која им овозможува на сите вработени во детските градинки да се обединат кон својата заедничка цел, и примена на соодветни техники и иновации за нивно реализирање. „Под употреба на современиот менаџмент се подразбира осовременување на целите кои се поставени во предучилишното воспитание и образование, осовременување на образовните технологии, промена на релацијата воспитувач – дете, во смисла на воспоставување на активен однос и примена на вредносен систем за воведување на знаењето“.¹ Во организациска смисла на зборот, предучилишно воспитание и образование е составен дел од образовниот систем на земјата. Во последните години поради низа економски и социјални проблеми со кои се соочуваат граѓаните, бројот на децата кои се опфатени во овој потсистем на воспитание и образование постојано се намалува. Така, само во последните три години тој број е драстично намален, што е многу неповолно ако се знае дека овој степен на воспитание има огромно значење за успешно вклучување во натамошните степени на образование.

Преку ова истражување се согледува потребата од воведување на квалитетен менаџмент во предучилишните установи, како услов за подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес. Ова истражување ни помогна да се уочи потребата од спроведување на интерна контрола која ќе овозможи успешна реализација на активностите, и подобрување на квалитетот на работата во детските градинки.

¹ Гоцевски, Т.(2003), *Образовен менаџмент*, Битола: Киро Дандаро, 258-259.

1-1 Карактеристики на образовниот систем во Република Македонија

Во историјата се познати многубројни обиди и облици на организирано воспитание и образование. Сведоци сме на разновидноста на целите кои треба да се постигнат во тој процес на организирано воспитание и образование, кои секогаш се блиски со потребите на современото живеење. Карактеристично е тоа што нашата земја во периодот на деведесетите години од XX век се осамостои, и премина од еден во друг општествено-политички систем, таканаречен транзиција, која и денес има големо влијание врз целокупниот систем на воспитание и образование во нашата држава. Пред осамостојувањето на Република Македонија, таа била само дел од мозаикот на еден систем на воспитание и образование. Во делот на целокупниот систем било организирано самостојно систематско воспитание и образование. Денес Република Македонија се декларира како држава која го афирмира правото на граѓанинот на образование, како едно од основните права на човекот, под еднакви услови да им обезбеди задолжително и бесплатно образование. Нашата земја прави огромни напори да создаде современ образовен систем кој во целост ќе ги респектира специфичностите на државата, и истовремено ќе биде компатибилен со современите европски и светски системи. Современиот образовен систем треба да одговара на сегашните потреби, но и на потребите на времето кое доаѓа.

Во меѓувреме направени се повеќе зафати за осовременување на наставата или само делови од наставниот процес, реализирани преку проектни активности, па сè до внесување на нов концепт во системот на образование. Се проширија и можностите за 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 и се изработи стратегија за образованието во Република Македонија. Исто така, се воведоа и правна измена во законодавството за задолжително средно образование и задолжително деветгодишно основно образование. Сето ова во поголема или помала мера укажува на потребата и пристапот кон промени во

образованието како систем, но непобитен е фактот дека тоа сè уште треба да претрпи многу промени.

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 секому е достапно под еднакви услови². Респектирајќи ги идните трендови, како и спецификите и интересите на индивидуата, системот на образование треба да биде флексибилен. Притоа, значајна е изградбата на специфичен однос кон образованието како систем. „Напуштањето на пристапот на еднаквост и просечност што поскоро треба да се замени со преферирање на креативност, иновативност и потенцирање на високи очекувања“³

Системот на образование во Република Македонија се состои од четири циклуси и тоа: предучилишно, основно, средно и високо образование. „Успешното функционирање на еден воспитно-образовен систем претставува координирана работа на сите негови компоненти. Поточно, тоа значи адекватно поставени и регулирани потсистеми и нивна максимална интеракција на сите нивоа“⁴ Секој сегмент на воспитно-образовниот систем е организиран во мрежа за опфатеност на сета популација и секое парче претставува засебно организациски и правен субјект.

² Устав на Република Македонија, (1991), Скопје: НИП „Магазин 21“, 19.

³ Димитровски, Р. (1999), *Менџмент на училишна инфраструктура*, Битола: Здружение за истражување, наука и обука, 12-13.

⁴ Дамовска, Ј. (2001), *Компатибилноста на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје, „Круг“ ДОО, 13.

1-2 Потреба од обезбедување на квалитет во образованието

Прашањето за тоа колку е квалитетно нашето образование особено стана актуелно по осамостојувањето на Македонија. „Образованието е подрачје на општествени феномени во кои вредностите се манифестираат во секоја смисла. Тоа не само што не е вредносно неутрално, туку со негова помош кај децата се зголемува можноста за стекнување на нови вредности и животот на луѓето добива одредена смисла“.⁵ Квалитетот на нашето образование се доведе во прашање, исто така, со извештаите на странските експерти за оценување, кои истакнуваа дека државата нема докази за квалитетот на постигнувањата во сите степени на образование. Јасно е дека потребата за повисок квалитет на образованието е условена од промената на сегашниот систем за обезбедување и вреднување на квалитетот на образованието. Во нашиот образовен систем не постои сеопфатен систем за обезбедување и контрола на квалитетот кој на сите заинтересирани страни, навремено би им нудел валидни и релевантни информации за ефикасноста на системот, резултатите од активностите, условите во кои се одвива воспитно-образовниот процес, како и за квалитетот кој го добиваат корисниците на образовните услуги.

Кога станува збор за обезбедувањето на квалитетот во образованието во поширока смисла, но и на ниво на воспитно-образовна установа, тоа претставува преземање на повеќе разновидни активности од страна на надлежните органи и институции, како и од заинтересираните субјекти поради создавање на услови за успешно остварување на програмираната воспитно-образовна работа во воспитно-образовните установи. Притоа, се мисли на постоењето и реализацијата на развојната политика за образованието во целина. Имено, под обезбедување на квалитет во образованието се подразбира постоење, поточно создавање на сите нужни предуслови, кои се меѓусебно поврзани активности од една страна на планирањето, организирањето, координирањето, организирање на работата на воспитно-образовните установи во целина, во согласност со пропишаните стандарди и други нормативни акти, како и создавање на услови за работа од друга страна. Поради подигање на стандардите за квалитет во образованието, се преземаат и голем број други

⁵ Алабашовска-Дамовска, Л. (1997), *Компаративно истражување за воспитно-образовните вредности*, Скопје, "Круг" д.о.о, 25.

активности кои се неопходни за успешна реализација на програмата на воспитно-образовниот процес.

Најчесто употребувана дефиниција за квалитетот во образованието, од гледна точка на корисникот, е онаа според која квалитетот на производот или услугата е карактеристика што најдобро ги задоволува човековите потреби. Дефинирањето на квалитетното образование е мошне сложено прашање. „Квалитетно образование е она кое ги задоволува образовните потреби на корисниците, односно образованието кое е по мерка на корисниците“.⁶ Квалитетното образование тешко може да се измери. На него влијаат повеќе фактори како што се: средината, традицијата, условите во кои се реализира воспитно-образовниот процес, стручната компетентност на наставниците/воспитувачите итн. Тргувајќи од фактот дека потребите на корисниците на образовните услуги постојано се менуваат, се развиваат, токму затоа и дефинирањето на квалитетот во образованието е мошне динамичен, а не статичен поим. Квалитетното образование подразбира квалитетна настава и квалитетно учење.

Практиката кај нас покажува дека образовните институции се оние кои треба да изготват годишна програма за работа, и извештај за реализација на програмата. Всушност, тие документи се изготвуваат, со цел да дадат опис на работата и постигнувањето на училиштата/градинките без аналитичен пристап во вреднувањето, и отсуство на развојна компонента во планирањето. Позитивни движења има во рамките на повеќе проекти чии почетни чекори треба да се стават во систем кој ќе биде применлив во практиката. „Една од причините за неефикасно функционирање на системот за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието е и недоволно јасната поделба на одговорностите на постојните институции, како и непостоењето на институција чија примарна задача ќе биде да ги следи трендовите во постигнувањето на стандардите на државно ниво“.⁷

Кај нас постојат три основни механизми за надзор и вреднување на квалитетот на образовниот систем. *Државната просветна инспекција* која е одговорна за надзор во

⁶ Петковски, К., Ламева, Б., Миленковска, В. (2004), *Интегрална евалуација како основа за функционално инспектирање*, Кочани: Европа 92, 63.

⁷ Нацрт-програма за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието (2006), „*Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015*“, Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија.. 4-5.

извршувањето на законите и другите прописи и акти за работа на воспитно-образовните институции, а стручниот надзор е во надлежност на *Бирото за развој на образованието*. *Државната просветна инспекција* изготвува записници по извршениот увид, кои освен констатираните состојби, предлагаат мерки за надминување на уочените законски недоследности, а, пак, во извештаите од *Бирото за развој на образованието* се даваат препораки за унапредување на работата. Главната слабост за двата постојни 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 за вреднување на квалитетот, е проверување на постигнувањата на учениците од страна на *Државниот испитен центар*, по предлог на Бирото за развој на образованието и Центарот за стручно образование и обука. Идните напори треба да се насочат кон дефинирање на систем, и изготвување на соодветно законодавство кое ќе ги регулира односите и надлежностите во остварувањето на крајната цел на системот, а тоа е подигање на квалитетот на образованието и образовните услуги.

Потребата од обезбедување и контрола на квалитетот на образованието се базира врз следниве сознанија:

- Сознанието за значителна поврзност на квалитетот на образованието со неговото континуирано следење и вреднување. Контролата треба да даде повратни информации, односно да покаже колку добро работат и какви резултати постигнуваат, како функционира образовниот систем во целина. Тоа значи дека контролата треба да покаже со каков успех предучилишната установа ја остварува својата мисија, односно какво образование им обезбедува на корисниците на нивните услуги.
- Повратните информации, кои ги обезбедува системот на обезбедување и контрола на квалитетот, на надлежните државни и локални фактори, им служат да ја оценат образовната политика, да констатираат дали се реализираат планираните цели и колку рационално се трошат средствата. Исто така, да планираат и реализираат решенија и активности со кои ќе се подобрат условите во детските градинки и со што постојано ќе се развива. Без повратните информации, што ги обезбедува

системот за обезбедување и квалитет на образованието, не би можел да се усовршува и унапредува. Систематската контрола на квалитетот на образованието претставува начин на верификација на дејноста, слично како што за стопанството претставува пазарот.

- Преку процесот на контрола се открива и елиминира секое нестручно планирање, организирање и изведување на воспитно-образовните активности не само од страна на училиштето/градинката, туку и од страна на повисоките државни и локални органи.
- Системот за обезбедување и контрола на квалитетот обезбедува информации кои се основа за градење и функционирање на информативниот систем во предучилишното образование. На тој начин се обезбедува постојано, навремено, и целосно информирање на јавноста, а пред сè, на корисниците на услугите на детската градинка.
- Со процесот на децентрализација на образованието се очекува систематско следење и вреднување на работата на детските градинки во добра мера да се пренесе на директорот и на другите субјекти во градинката, затоа што со тоа и со зголемувањето на автономноста на предучилишната установа се менува и улогата на надворешните установи во државата.

1-3 Систем за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието

Развивањето и воведувањето на нов систем во практиката, за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието е еден аспект од севкупните промени што се започнати и кои ќе се одвиваат во наредниот период во предучилишното, основното и средното образование. Всушност, системот не само што ќе треба да се третира, туку се очекува и да функционира како нивен интегрален дел. Базиран е на повеќе теориски поставки, но и на значајни практични сознанија и искуства за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието. Се нарекува систем затоа што со него се определува како се водат два неопходни вида на активност, односно нивното успешно остварување во заемна интеракција води кон постигнување на јасно определена цел - *квалитетно образование*.

Системот за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието врз основа на стандарди за квалитет, е составен дел на образовниот систем, и неговата цел е да обезбедува квалитет на условите за образование, квалитет на наставниот процес и квалитет на резултатите од образованието. Овој систем ги има предвид сите потврдени вредности и искуства на досега применуваните наши и туѓи, но и на некои нови пристапи во обезбедување и контрола на квалитетот. Според тоа, развојот и имплементацијата на нов систем за обезбедување и контрола на квалитетот, не значи целосно напуштање на кој и да е од практикуваните системи и нивно заменување со сосема нови, туку нивно иновирање и вградување во една кохерентна целина. Тоа ќе претставува квалитативно нов систем кој ќе биде во функција на целите на севкупните промени и намерите за подобар квалитет на образованието. За градењето на системот за обезбедување и контрола на квалитетот од првостепено значење се програмските и другите промени од дидактички аспект, односно внатрешно иновирање на предучилишното, основното и средното образование.

Една од основите од кои се поаѓа во развојот и имплементирањето на нов систем за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието е процесот на децентрализација и демократизација во управувањето со образованието во нашата земја. Имено, со проширувањето на автономноста на воспитно-образовните установи се зголемува и нивната одговорност за квалитетот на сопствената работа. Поради тоа, самите тие се

првите кои преку самовреднување треба да докажат колку успеваат да ги постигнат утврдените стандарди, односно да ги задоволат потребите на корисниците на нивните услуги, но и да покажат колку и самите тие се задоволни со обезбедените услови во кои работат. Како значајни претпоставки од кои поаѓа системот се вбројуваат и материјалната основа на образованието, односно поддршката што тоа треба да ја има од надлежните фактори, како и од ставот дека сознанијата од контролата на квалитетот, пред сè, им служат наставниците и другите фактори во воспитно-образовните установи, кои треба да го подобрат квалитетот на својата работа. Тоа значи дека основната намена на контролата на квалитетот е натамошниот развој, а не оценувањето на институцијата и негово споредување со други.

Системот за обезбедување и контрола на квалитетот во образованието се води според една суштествена карактеристика на училиштата/градинките, како организација во која се остварува воспитно-образовната дејност, а тоа е дека училишната средина е простор кој постојано се менува. Дел од промените се условени од промените во општеството пошироко, или од промените во непосредната околина на училиштето. Постојано променливиот простор, во кој дејствува училиштето/градинката го отежнува планирањето на неговата работа. Тоа не е во состојба сосема успешно и во целост да ги утврди специфичните потреби на корисниците и да го испланира нивното задоволување. Но, затоа може и да го организира начинот на кој може да се обезбеди квалитетно задоволување на потребите.

Системот за обезбедување и контрола на квалитетот на предучилишното, основното и средното образование, функционира така што влезните информации ги трансформира во излезни, односно ги постигнува своите цели со процесите на регулирање на активностите. Повратните информации што ги обезбедува системот на обезбедување и контрола на квалитетот, на надлежните фактори како и на други субјекти им служат да ја оценат образовната политика, да констатираат дали се реализираат планираните цели, колку рационално се трошат средствата, како се планираат и реализираат активностите, и не само успешно да функционира системот, туку и постојано да се развива. Систематската контрола на квалитетот на образованието претставува начин на верификација на дејноста.

Отсуството на ваков систем значи препуштање на случајноста, односно препуштање на личните иницијативи, желби, можности и способност на определени колективи во воспитно-образовните установи.

1-4 Цел на системот за обезбедување и контрола на квалитетот

Целта на системот за контрола, односно на внатрешното вреднување е да се продлабочат, објективизираат и верификуваат наодите од самовреднувањето, односно да се воспостави дијалог со вработените во воспитно-образовните институции, да се оформат сопствени согледувања за добрите страни, но и согледувања за евентуалните проблеми и слабости во сите подрачја на вреднувањето. Исто така, да се предложат мерки и активности за подобрување на квалитетот во воспитно-образовните установи. *Системот за контрола* помага самовреднувањето да биде чесно, објективно и критичко, но, исто така, и да ги афирмира позитивните страни на работењето, на кои внатрешното вреднување не секогаш обрнува доволно внимание. Системот за контрола на квалитетот на образованието предвидува континуиран динамичен процес на изведување на поширок спектар на активности, за следење и проверување на бројни параметри сврзани со функционирањето и постигнувањата на воспитно-образовниот систем или некој негов потсистем. Неговото функционирање овозможува прибирање на податоци за текот на воспитно-образовниот процес, за условите во кои тој се одвива, како и за резултатите од него и нивното средување и обработување. Меѓу двете компоненти на системот, односно обезбедување и утврдување на квалитетот, како и меѓу поткомпонентите на системот постои интеракција. Активностите за обезбедување на квалитетот, главно, се свртени кон предусловите, а додека, пак, активностите за вреднување –се свртени кон резултатите. Но, и двата вида активности подеднакво внимание посветуваат на процесите во кои се создава квалитетот.

Кога зборуваме за контрола, надзор, инспекција над некоја работа на кое било поле па и во процесот на образованието, секогаш непријатно чувство на очекување предизвикуваат последиците од таквото дејствување во облик на санкции. „Во основа контролата, треба да се сфати како позитивна активност која уште во фазата на извршување на задачите, овозможува да се откријат слабостите и грешките, тие да се коригираат и да се оневозможи нивно повторување“.⁸ Многу ретко е присутно размислувањето дека контролирањето, инспекцијата во процесот на воспитанието и

⁸ Гоцевски, Т. (2003), Образовен менаџмент, Куманово: Македонска ризница, 345-347.

образованието на младите генерации може да има и позитивно влијание. Контролата може да има советодавна, инструктивна, педагошка улога, чија цел е стручно усовршување на наставникот, односно воспитувачот, унапредување на процесот на образованието преку внесување на иновации во образовната технологија, и оневозможување на аномалии во работата на директорот, наставниците и училиштето/градинката во целина. Контролирањето, пак, на целокупната работа во училиштето/градинката, како на стручен план, така и во делот на спроведувањето на законската регулатива е значаен предуслов за квалитетен образовен процес. Контролата може да се употреби и за низа други активности како што се:

- стимулација и поттик за постигнување на успеси, на основа на укажување на слабостите во работењето на училиштето и анализирање на причините;
- гаранција дека сите училишта се доволно добри;
- да се стандардизира извршувањето на задачите, а со тоа да се намалат трошоците на работењето;
- да се воспостави и одржува квалитетот на производите и услугите како основен предуслов за успех во работата, и престиж во браншата во која работи;
- да се ограничи можноста за донесување одлуки надвор од дозволеното од страна на менаџментот;
- да придонесува за ефикасно извршување на работните обврски;
- да се запази рамнотежата во остварувањето на плановите;
- да се употреби како мотивирачки фактор на работењето.

„Основната и крајна цел на системот за обезбедување и контрола на квалитетот на предучилишното, основното и средното образование е постојано подобрување на нивниот квалитет и негово подигање на повисоко ниво“.⁹ Во тоа се гледа развојната фаза на системот за обезбедување и контрола на квалитетот. За постигнување на крајната цел системот ги има следните цели:

⁹ Систем за обезбедување и контрола на образованието утврден во Законот за високо образование и измени на истиот (Службен весник на Република Македонија бр. 64/00, 49/03) и Правилник и имените на истиот (Службен весник на Република Македонија бр.47/01, 97/02).

- на надлежните државни, локални и други овластени и заинтересирани субјекти да им обезбеди навремени валидни, целосни информации за финансирањето на образовниот систем во земјата, односно за степенот на постигнување на неговите цели за подобрување на квалитетот на образовните услуги што ги пружа на корисниците;
- да се поттикне интерес кај предучилишните установи, да се мотивираат и да се обезбеди постојано следење и вреднување на квалитетот на услугите, како и негово подобрување ;
- да се развие интерес за постојано стручно усовршување, особено преку искусствено учење, саморефлексија на вработените, за поголема кооперативност меѓу себе и за соработка со средината;
- да ги заинтересираат и мотивираат родителите на децата и на другите субјекти за вреднување на квалитетот и за негово подобрување, и да им се помогне да се оспособат и активно да се вклучат во процената и подобрувањето на квалитетот;
- да се придонесе за самоконтрола во работењето на воспитно-образовните установи не само во функција на отчетност, туку и поради превентивно дејствување и навремено откривање и елиминирање на грешки, слабости и пропусти.

Конкретната примена на овој пристап се очекува да придонесе воспитно-образовните установи од статични, полека да станат динамични и сами да го планираат и водат сопствениот развој, и да нудат и обезбедуваат квалитетно образование.

1-5 Принципи за обезбедување и контрола на квалитетот

Успешното развивање и имплементирање на системот за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието во голема мера е условено од дефинирањето и почитувањето на одредени принципи (општи и методолошки) при неговото функционирање во практиката.

ОПШТИ ПРИНЦИПИ:

➤ Практична изводливост

Подразбира дека *системот за обезбедување и контрола на квалитетот* на образованието по сите основи е соодветно приспособлив на реалните услови (кадровски, материјални, финансиски, временски и др.) во кои треба да функционира, односно дека е практично применлив во условите во кои се остварува работата во воспитно-образовните установи.

➤ Корисност

Значи дека системот треба да води не само кон *обезбедување на саканиот квалитет*, туку и постојано да овозможува повратни информации, корисни за планирање на евентуални корективни, но и иновативни активности поради натамошно подобрување на квалитетот на образованието.

➤ Партиципативност

Значи дека во процесот на *обезбедување и контрола на квалитетот* на образованието се вклучени не само оние што вршат вреднување, туку и оние чија работа и постигнувања се вреднуваат, како и оние кои на непосреден начин имаат влијание или се заинтересирани за ефектите од овој воспитно-образовен процес.

➤ Транспарентност

Вреднувањето се врши врз основа на *стандарди за квалитет*, и од нив изведени показатели и критериуми, кои се јавни стручни документи и до кои секој заинтересиран има пристап во секое време. Транспарентноста е постојано присутна и во текот на самиот

процес на изведување на екстерните оценувања, и на надворешното вреднување од страна на државните институции. Транспарентноста на системот се гледа и во тоа што тимот на установата на погоден начин врши јавно презентирање на извештајот од вреднувањето.

➤ **Етичност**

Значи дека при практична примена на системот, реализаторите и сите заинтересирани за квалитетот на образованието постапуваат чесно и одговорно. *Чесноста и одговорноста* за основа ја имаат стручноста на кадрите во образованието. Етичноста, пак, подразбира да се почитуваат и одредени правила на автономност на одделни процедури и тајност на некои податоци и информации, почитување на личниот интегритет на секоја единка чија работа се следи и вреднува.

Поаѓајќи од суштествените карактеристики кои ја одразуваат природата на феноменот - квалитет на образованието, при практичната примена на системот за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието, врз основа на стандарди за квалитет, особено треба да се имаат предвид ставовите од методолошка природа.

МЕТОДОЛОШКИ ПРИНЦИПИ:

- Практичната изведба на сите активности (организациски, методски, технички), во процесот на обезбедување и контрола на квалитетот на образованието мора да се остварува со *висок степен на професионалност* и дополнително стручно оспособување на учесниците во вреднувањето.
- Обезбедувањето и контрола на посакуваниот квалитет на образованието нужно претпоставува *дека постојат стандарди и показатели за квалитетот, како и критериуми за процената на степенот на нивното постигнување*. Се разбира, и едните и другите произлегуваат од суштината и законитостите на воспитно-образовниот процес, односно дека се во согласност со теоријата врз основа на која е граден концептот за него. Тоа значи дека овој систем го уважува *критериумскиот пристап* во вреднувањето, при што постигнувањата се споредуваат со стандардите а не со постигнувањата на другите образовни институции.

- *Квалитетот на образованието не може да се изрази статистички само врз основа на мерења и бројчано изразени резултати, туку нему треба да му се приоѓа како на единство од квантитативни и квалитативни компоненти. Во таа смисла и овој пристап на обезбедување и контрола на квалитетот на образованието ги има предвид двата негови аспекта - квантитативен и квалитативен. Квантитативниот пристап се базира на мерење, тој е пообјективен и служи за аналитичко оценување, а квалитативниот пристап се базира на вреднување, помалку е објективен, и служи за глобално оценување. И двата пристапа претпоставуваат постоење на стандарди и критериуми.*
- *Квалитетот на образованието мора да се проценува и вреднува како целина, а не да се вреднуваат само некои негови, пред сè, мерливи елементи. Квалитетот и по дефиниција претставува севкупност од својства кои ја одразуваат неговата суштина и само како таков може да се вреднува. Значи, на квалитетот на образованието треба да му се пријде холистички а не парцијално.*
- *За квалитетот на образованието не може да се размислува и суди само врз основа на конкретно утврдени резултати, туку секогаш од аспект на процесите и односите меѓу соучесниците на воспитно-образовниот процес во кој тој се создава. Ова начело посебно треба да се има предвид со оглед на фактот што во нашата образовна практика и во пошироката средина сè уште многу поголемо значење им се придава на постигнатите резултати, отколку на процесот во кој тие резултати се постигнати.*
- *Квалитетот на образованието не може да се проценува и вреднува како пресек на моменталната состојба, и тоа најмалку поради две причини: **прво**, затоа што на тој начин се запоставува процесот кој и претходи на таа состојба и во кој тој квалитет е постигнат, и **второ**, затоа што одделни ефекти на образованието доаѓаат до израз одложено - често и по неколку години од неговото апсолвирање.*

1-6 Стандардите - основа за обезбедување и контрола на квалитетот

Квалитетот воопшто, па и квалитетот на образованието се дефинира и како придржување кон пропишаните стандарди. Според тоа, стандардите се основа за обезбедување и контрола на посакуваниот квалитет.

За обезбедување и контрола на квалитетот на образованието неопходно е да постојат три групи на стандарди:

1. **Стандарди за предусловите** - за потребен простор, опрема, наставни средства, соодветен број на воспитен кадар, како и стандарди за финансирање на предучилишните установи. Тоа се национални стандарди со кои државата на некој начин пропишува што сè треба да биде обезбедено за да може една воспитно-образовна установа да биде регистрирана за вршење на соодветна дејност.
2. **Стандарди за процесот** – овде се вбројуваат стандардите за наставните планови и програми со кои се пропишуваат целите, содржините, стандардите за планирање и организација на воспитно-образовната работа, за формите и методите на реализирање на воспитно-образовните активности и начинот на постигнувањата, како и за организацијата на воспитно-образовната работа.
3. **Стандарди на постигнувања** – претставуваат прифатени описи на нивото на квалитетот и квантитетот на резултати коишто се очекуваат да се достигнат на крајот на определен период на образованието. Наставните програми определуваат што треба да се знае и умее, како резултат на усвојување на содржините што ги предвидува програмата, а додека, пак, стандардите на постигнувањата претставуваат конкретизирање и диференцирање на постигнувањата по нивоа. Токму тоа конкретизирање и диференцирање овозможува објективно и валидно гледање на постигнувањата, и го олеснува нивното мерење и вреднување. Стандардите ќе се користат како показател за утврдување на постигнувањето на учениците во различни услови, и ќе можат да се користат од различни субјекти, заинтересирани за состојбите во образованието. Состојбите во постигнувањето на стандардите на ниво на

државата ќе им овозможи на одговорните фактори да преземат мерки во кои ќе вклучат позитивни промени во постигнувањето на стандардите. За пошироката јавност, стандардите на постигнувања ќе претставуваат средство кое ќе им помогне подобро да се разберат и да ги вреднуваат постигнувањата на образовните установи во одредени услови за работа.

За успешна примена на стандардите потребно е:

- да бидат проследени со јасно дефинирани показатели, со чија помош ќе може да се утврдува степенот на постигнување на стандардите;
- да постои општа согласност од страна на сите заинтересирани фактори.

Залагањето за постоење на стандарди не значи и залагање за стандардизација во смисла на унификација на образовната дејност. Стандардите се користат за организирање и изведување на воспитно-образовната работа, за повремено проценување и објаснување на она што се случува во определен период, со цел утврдување и напредување во согласност со стандардите. Стандардите сфатени како стандардизација или унификација се во целосна спротивност со концептот на квалитет. Залагањето - квалитетот на образованието да се обезбеди со придржување кон определени стандарди, важи само под услов ако во поставувањето на стандардите се вклучени не само институциите кои ги подготвуваат нив, туку и корисниците на образовните услуги, но и ако така усвоените стандарди се сметаат само како времени, штом ќе се постигнат ќе можат да се подигнат на повисоко ниво.

За функционирање на системот за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието многу важен услов е рedefинирањето на функциите на веќе постојните државни институции, (Бирото за развој на образованието, Државниот просветен инспекторат) како и воспоставување на нови (Државниот испитен центар и Центарот за средно стручно образование). Овие институции треба да го воспостават системот, да овозможат стручна поддршка во неговата примена, и да се грижат постојано да го унапредуваат сообразно на општите и образовните промени.

2. КОНТРОЛАТА КАКО ОСНОВНА МЕНАЏМЕНТ ФУНКЦИЈА

Една од најзначајните функции на менаџментот, поточно петтата функција на менаџментот со која се потврдува, се осигурува дека остварувањето на поставените задачи е на линија на планираното во институцијата, секако, е контролата. Контролата претставува регулирање на организациските активности, така што одредени целни елементи на ефективност остануваат во прифатливи граници. Без ваквото регулирање организациите немаат показатели за тоа колку се ефективни во однос на нивните цели. „Контролата, исто како и кормилото на бродот, го одржува движењето на организацијата во правилна насока“.¹⁰ Во секој временски период контролата споредува каде се наоѓа организацијата во однос на ефективноста, со она каде би требало да се наоѓа. Исто како и кормилото, контролата дава на организацијата механизам за приспособување на нејзиниот курс, доколку ефективноста излезе надвор од прифатливите граници. Секоја организација која нема ефективни контролни постапки има мала веројатност да ги оствари нејзините цели.

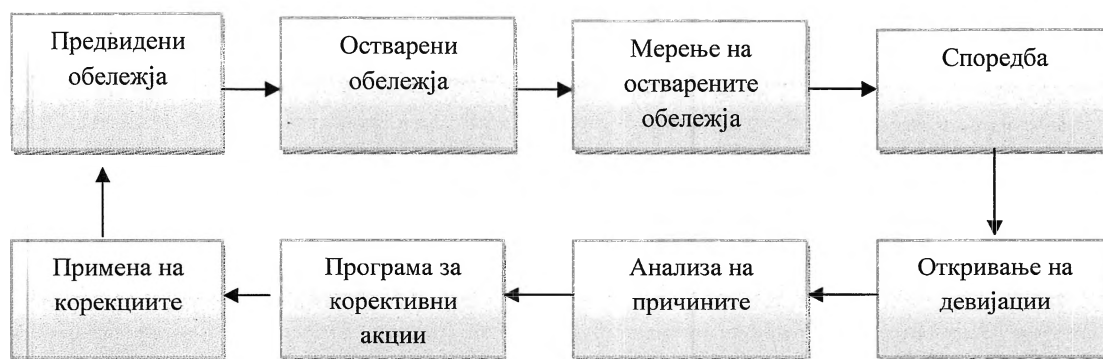
Контролата како универзална менаџерска функција е неопходна и за наредните циклуси на планирање, бидејќи таа ги посочува евентуалните отстапувања, грешките и слабостите во тековното работење, кои понатаму можат да послужат како основа за корекции на плановите за наредната фаза. Контролната функција, покрај другото, има задача да направи и споредување на планираното и оствареното, како и споредување со некои други параметри, од кои може да зависат: наградувањето, стимулациите, пофалбите, но и казните. Затоа, за менаџерските тимови, резултатите од контролата се значајни за нивните натамошни чекори во секоја смисла. Питер Дракер, како еден од најголемите теоретичари на менаџментот, за себе вели дека управувањето како особен вид на дејност ја претвора неорганизираната толпа во ефективна целесообразна и производна група. Според Ангел Ангелов, управувањето е реализација на функциите кои треба да ги исполни секој раководител. И најдобриот план може да не се исполни како и најдобрата организација, или работник, можат да потфрлат. Затоа, потребна е повратна врска која ќе

¹⁰ Грифин, Рики В. (2010), *Основи на менаџментот*, Кочани:Генекс, 369-370.

го овозможува управувањето на процесите, а токму тоа е контролата. Таа е функција која ни во принцип, ни термилошки не е спорна во поделбите на одделните автори.

Менаџерската функција - контролирање е подеднакво застапена на врвното и редовно менаџерско ниво, а со зголемено значење на првото ниво на менаџери. Контролата во менаџментот, всушност, е истиот основен процес кој се среќава и кај биолошките, техничките и организациските системи. Повеќето системи се контролираат себеси со користење на повратна врска на информации која ги покажува девијациите во споредба со стандардите. Следнава шема го прикажува текот на активностите на повратната врска во рамките на контролниот процес во менаџментот.

СИСТЕМ НА КОНТРОЛА



Шематски приказ бр. 1. Контролата како систем со повратна врска.

Овој систем ја става контролата на многу високо ниво, бидејќи менаџерот покрај тоа што поставува стандарди и ги мери обележјата во текот на работењето за да изврши корекции на девијациите, мора да развие програма на корективни акции. Со примена на оваа програма се вршат корекции и се доаѓа до поставените цели. Контролата како последна менаџмент функција, менаџерската работа ја прави ефикасна и ефективна. Стандардите мора да бидат поставени пред да се изврши каква било промена. „Ако

контролата се замисли како надзор и како регулирање на план, тогаш мора да се има предвид посакуваната цел кон која сме насочени“.¹¹

За да може да се извршува контролата во која ќе се споредува она што е постигнато со она што е планирано (подготвено) мора да се води евиденција, која како потфункција ќе ги забележи сите релевантни активности, резултати, параметри и слично. Што значи дека без евиденција нема контрола. Од друга страна, пак, контролата ќе ја загуби својата основна карактеристика како регулатор, ако не се врши анализирањето на добиените резултати. Преку анализата ќе се укажува на причините за евидентните разлики помеѓу планските и реализираните големини.

Основниот процес на контролата, без разлика каде се извршува, може да се подели на три чекори:¹²

1. *Поставување на соодветни стандарди според кои треба да се одвиваат процесите во организацијата или во институцијата;*
2. *Мерење на остварените резултати во процесот на трудот со поставените стандарди;*
3. *Вршење корекции, доколку се појават отстапувања од планираните задачи и во остварувањата.*

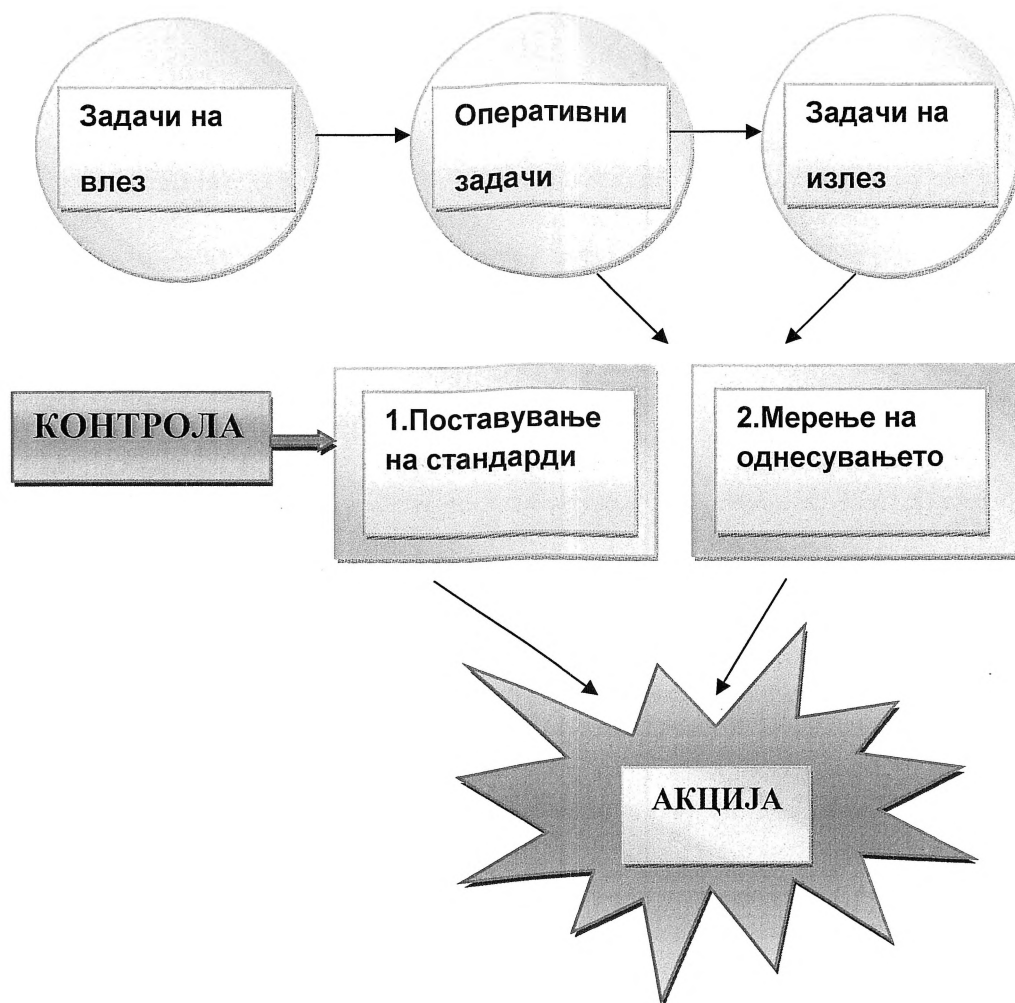
Ако малку поедноставно ги објасниме овие термини, ќе извлечеме заклучок дека:

Контролата е показ за тоа какви треба да бидат работите, гледање какви се работите во моментот и исправање на она што не е исправно.

Системот на контрола има три базични елементи кои се засноваат врз серија од поставени задачи кои се групирани како: задачи на влез, задачи од оперативен и задачи од излезен карактер. Базичните елементи на контролата се: поставување на стандардите како првична акција, потоа мерење на однесувањето во врска со постојните задачи, за на крајот преку конкретна акција да се установат евентуалните отстапувања од саканото и извршеното.

¹¹ Кралев, Т. (1995), *Основи на менаџментот*, Скопје: Центар за интернационален менаџмент, 397.

¹² Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Битола: Киро Дандаро, 353.



Шематски приказ бр.2. Базични елементи на системот за контрола.

Контролата има четири контролни функции и тоа:¹³

- Подготвителна функција - каде организацијата се подготвува за постигнување на целите.;
- Извршна функција - со чија помош се унапредува извршувањето на задачите.;
- Контролна функција - како основа за утврдување на отстапувањето од проекциите.;

¹³ Димитровски, Р. (2000), *Менаџментот и организацијата*, Битола: Здружение за истражување, наука и обука, 80-81.

- Развојна функција - која придонесува за развој на организацијата.

Успешноста на контролата ќе зависи од реализацијата на нејзините основни процеси:

- *Постигнување на стандарди;*
- *Мерење на резултати;*
- *Корекции.*

Од аспект на времето кога се извршува познаваме три видови на контрола:

- Контрола пред процесот, што на некој начин претставува контрола на планирањето или симулација на процесот кој треба да се изврши;
- Контрола на процесот, каде директно се контролира реализацијата на самиот процес;
- Контрола после процесот, што, всушност, значи и контрола врз постигнувањата по реализација на процесот.

Контролата како дел од функциите на менаџментот е позитивна активност со чија помош се коригираат слабостите и се оневозможува нивното повторување. Контролата како универзална функција е неопходна и за наредните циклуси на планирање, и може да послужи како основа за корекции во плановите за наредната фаза. Затоа, за менаџерските тимови резултатите од контролата се многу значајни за нивните натамошни чекори во секоја смисла. „Кај контролирањето, задача на менаџерите е да оценат колку добро организацијата ги остварила нејзините цели и да преземат корективни акции потребни за одржување или подобрување на извршувањето“.¹⁴

Денес е повеќе од извесно дека без правилно сфаќање на контролната функција, особено во овие дејности, не може да има успешна контрола, а со тоа и врвниот менаџмент е лишен од многубројни податоци кои му се потребни за успешно остварување на поставената цел.

Со еден збор, контролната функција не е едностран процес кој води во еден колосек туку, напротив, претставува мошне сложен и корисен процес со разгранети правци од кои не треба да бидат лишени менаџерските тимови. Самата контрола како процес и функција на менаџментот, всушност, претставува проверка на сите активности

¹⁴ Gareth, R. Jenifer, M. (2008), *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации, 13-15.

што ги преземаат извршителите во една институција, и споредување дали тие активности се одвиваат според планираниот ред, или има отстапки.

2-1 Процесот на контрола

Едно од прашањата за кое постојано е расправано во практиката, а кое е поврзано со менаџментот, секако, е определувањето на функциите на менаџментот како современ и неодминлив процес. Ова прашање станува поактуелно поради фактот што денес менаџментот не е својствен само на економската сфера, туку, напротив, тој рамноправно се практикува и во политичката сфера, во образованието, во здравството, културата и уметноста итн. Со оглед на тоа што извршувањето на функциите на менаџментот имаат подеднакво значење за сите економски и останати субјекти во кои се практикува менаџментот, функциите на менаџментот имаат универзален карактер и примена.

„Како најприфатени функции на менаџментот се :

- *планирање,*
- *организирање,*
- *контролирање* “. ¹⁵

Меѓутоа, современиот менаџмент има поширока листа на функции, која со комбинирање на сите досега изнесени, треба да изгледа вака: планирање, организирање, кадри, насочување, контролирање, раководење, претставување, иновирање, комуницирање, одлучување, креирање, мотивирање, насочување и влијание. Од изнесеното може да се заклучи дека, сепак, најприфатени функции на менаџментот се: планирање, организирање и контролирање. Меѓутоа, би биле неправедни и недоречени ако се определиме само за овие функции, кои се минимум функции на менаџментот.

Во кои било човечки активности, и пошироко кои треба да се управуваат, е вграден планско-контролен процес. Тоа значи дека од процесот на планирање се преминува во извршување, а од извршувањето се враќаат информации назад во планирањето, со цел да се согледа дали и колку кореспондира извршувањето со планските претпоставки. Контролната функција, практично, е т.н. повратна врска која го овозможува управувањето на кој било процес. Затоа, за менаџерските тимови, резултатите од контролата се мошне

¹⁵ Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница, 30-33.

значајни за нивните понатамошни чекори во секоја смисла. Во оваа област контролата има две значења. *Од една страна*, има потреба од административна контрола над спроведувањето на законитоста и финансиското работење, остварување на наставните планови и програми, од аспект на почитување на јавниот интерес во државата. *Од друга страна*, пак, менаџментот во овие институции има потреба од контрола над остварувањето на поставените задачи во остварувањето на основната дејност.

Ако тргнеме од претпоставката дека контролата како процес опфаќа следење на тековите на извршување на поставените задачи, во согласност со планот и сигурноста во остварувањето на поставените цели, тогаш се поставува прашањето - Што конкретно опфаќа процесот наречен контрола? Во литературата, за тоа што опфаќа процесот наречен контрола среќаваме различни мислења. Според некои автори, без разлика на видот на организацијата за која се однесува контролниот циклус, тој треба да се одвива според определен план кој содржи дејства со карактер на последователност и логичен редослед, а тој редослед на активности е подреден на следниов начин:

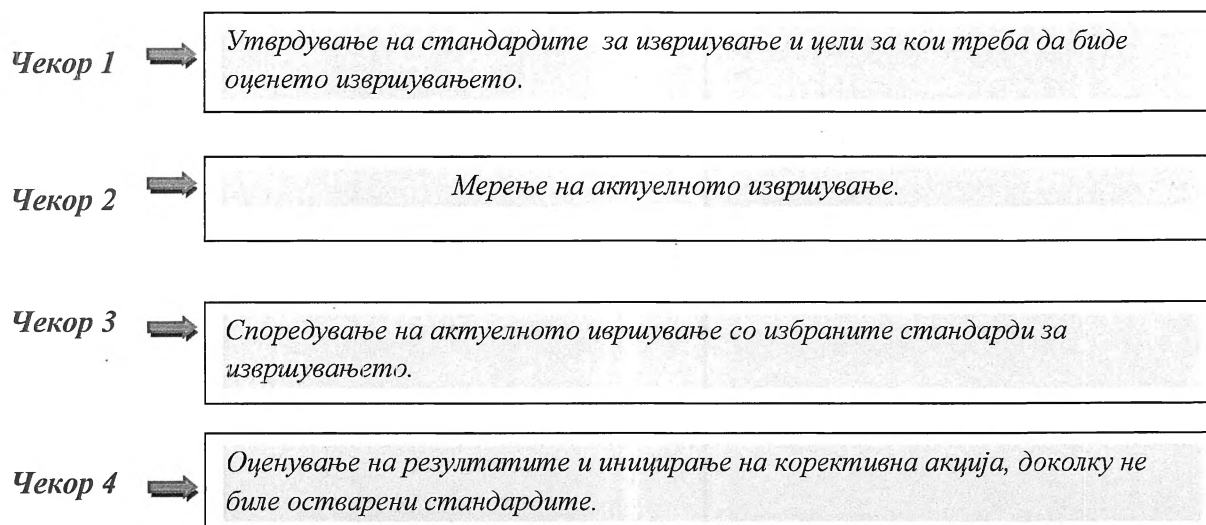
- ☞ *определување на целите и задачите на контролата;*
- ☞ *избор на објект на контролата;*
- ☞ *проучување на теориски претпоставки и нормативно-правни документи, сврзани со претстојната контрола;*
- ☞ *запознавање со првичните информации за состојбите во установата каде што се врши контрола;*
- ☞ *составување план за контрола;*
- ☞ *подготовка на инструменти за спроведување на контролата;*
- ☞ *прибирање податоци;*
- ☞ *анализа на резултатите од контролата;*
- ☞ *формулирање извештај и оцена за контролата;*

- ☞ *формулирање решенија за корекции;*
- ☞ *запознавање со менаџерот – директор со констатациите, оцените и решенијата од контролата;*
- ☞ *организирање на акција за извршување на задачите кои произлегле од решението за корекции на планот;*
- ☞ *завршно согледување за планираното и за поистигнатото, во согласност со извршените корекции.*

Контролирањето е процес со помош на кој менаџерите набљудуваат и регулираат колку ефикасно и ефективно организацијата и нејзините членови ги извршуваат активностите, кои се неопходни за да се остварат организациските цели. Во процесот на контрола менаџерите набљудуваат и оценуваат дали организациската стратегија и структура функционираат според планираното, како можат да бидат унапредени, и како можат да бидат променети доколку не функционираат. Меѓутоа, контролата не значи само реагирање на настаните откако се случиле. Тоа значи одржување на организацијата на одредено место, предвидување на настаните кои можат да се случат, а потоа менување на организацијата за да одговори на можностите или заканите кои биле идентификувани. „Контролата се грижи да ги одржува вработените мотивирани, фокусирани на важните проблеми со кои се судрува организацијата, и да работат заедно на промените кои можат да помогнат на организацијата со тек на време да го подобри нејзиното извршување“.¹⁶

Процесот на контрола, без разлика дали е во фазата на влезот, претворањето, или фазата на резултатот, може да биде поделен на четири чекори: утврдување на стандарди за извршување, мерење, споредување и оценување на извршувањето.

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



Шематски приказ бр.3. Четири чекори во организациската контрола.

Во првиот чекор, во процесот на контрола, менаџерите одлучуваат за стандардите, за извршувањето на целата организација, или дел од неа. Стандардите на извршување, се одбираат за да ја мерат ефикасноста, квалитетот, одговорноста кон корисниците на услугите. Менаџерите на секое ниво се одговорни за одбирање на оние стандарди кои најдобро им овозможуваат да оценат колку добро функционираат деловите за кои тие се одговорни. Доколку се фокусираат само на една а другите ги игнорираат, менаџерите можат да му наштетат на организациското извршување. Откако менаџерите ќе одлучат кои стандарди или цели ќе ги користат за оценување на извршувањето, следниот чекор е да се измери актуелното извршување.

Во практиката, тие можат да мерат или оценуваат две работи, односно актуелните резултати кои резултираат од однесувањето на нејзините членови и самите однесувања. Менаџерите можат лесно да го набљудуваат однесувањето на секој вработен, и брзо да преземаат акција за да го решат настанатиот проблем. Во третиот чекор, менаџерите оценуваат дали и до кој обем извршувањето отстапува од стандардите одбрани во првиот чекор. Доколку извршувањето е повисоко од очекуваното, тогаш менаџерите констатираат

дека поставиле премногу ниски стандарди за извршување. Меѓутоа, доколку извршувањето е премногу ниско, стандардите биле поставени толку високо што вработените не можеле да ги достигнат стандардите, и затоа мора да се преземе корективна акција. Лесно е да се преземе корективна акција кога можат да се идентификуваат причините за слабото извршување, но тешко е да се идентификуваат причините за слабото извршување. Доколку менаџерите сакаат да ја преземат која било форма на корективна акција неопходен е четвртиот чекор. Четвртиот чекор на контролата е оценување на резултатите и спроведување на адекватни промени. Без оглед на тоа дали биле задоволени стандардите за извршување, менаџерите можат многу да научат од овој степен. Доколку се одлучи дека нивото на извршување е неприфатливо, мора да се обидат да го променат начинот на кој се извршуваат активностите за да се реши проблемот.

2.2 Дали постои потреба од контрола?

Често можеме да го слушнеме прашањето - Зошто е потребна контролата, особено ако се има предвид квалификациската структура на кадарот во областа на воспитно-образовната и едукативната дејност? Одговорот на ова прашање е сложен и конкретен. Контролата е неопходна и пожелна, и без неа нема ефикасен менаџмент кој во современи услови, единствено, води кон успешност во работата. Контролата не треба да се сфати во нејзината негативна конотација, дека врз основа на неа се преземаат казни и други мерки против извршителите. Напротив, таа треба да се сфати како дел од современиот менаџмент процес, како основна функција без која тој не може успешно да функционира. Контролата треба да ја сфатиме како процес преку кој се откриваат грешките, преку кој се отвора можност за навремени корекции на планираните активности, преку кој се врши компарација на остварувањата со планираното, и со останатите периоди што навреме укажува на можните отстапувања. Исто така, со контролата се гарантира квалитет во работата, се создава основа за наградување и други стимулации, се создава основа за наредните циклуси на планирање. „Контролата се однесува на секојдневното функционирање на сегментите во институцијата, и приспособување на вистинските ресурси со планираните“.¹⁷

Со еден збор не треба да се поставува прашањето - дали е потребна контролата, туку како да се направи таа да биде ефикасна, кој обем на контрола е потребен, со која динамика да се врши контролата и да се разгледа кадровската опременост за вршење на оваа сложена функција. Контролата како потреба произлегува и од самиот факт што остварувањето на поставените цели за секој субјект е сложена и одговорна работа, која во себе вклучува мноштво ресурси, опрема, технологија и други ресурси чие мобилизирање и ставање во функција честопати е однапред непредвидливо и доколку не се контролира постојано може да има несакани последици. Потребите од контрола се очигледни во секој поглед. Таа дава придонес на повеќе полиња, но, особено е значајна за следново:

- контролата воспоставува принуда врз организациските активности;

¹⁷ Шуклев, Б. (2008), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет, 330-332.

- контролата ја прави организацијата ефикасна;
- контролата придонесува за рационална употреба на ресурсите;
- контролата обезбедува повратна спрега;
- контролата помага во одлучувањето;
- контролата создава база за наредната фаза на планирање;
- контролата ги прави плановите ефикасни;
- контролата создава основа за награди, признанија и укори.

Според некои автори, контролата може да се употреби и за други активности како што се:

- да се стандардизира усовршувањето на задачите, а со тоа да се намалат и трошоците на работењето;
- да се обезбеди имотот на институцијата од какви и да е негативни активности како, на пример: нелегално присвојување на туѓ имот, уништување на материјалните добра, неодговорност при употребата и сл.
- да се воспостави и одржува квалитетот на услугите, како основен предуслов за успех во работењето и престижот на браншата во која се работи;
- да се ограничи можноста за донесување на одлуки надвор од дозволеното од страна на менаџментот;
- да се придонесува за ефикасно извршување на работните обврски;
- да се запази рамнотежата во остварувањето на планираното;
- да се употреби како мотивирачки фактор во работењето;
- за други потреби кои му се потребни на врвниот менаџмент на институцијата.

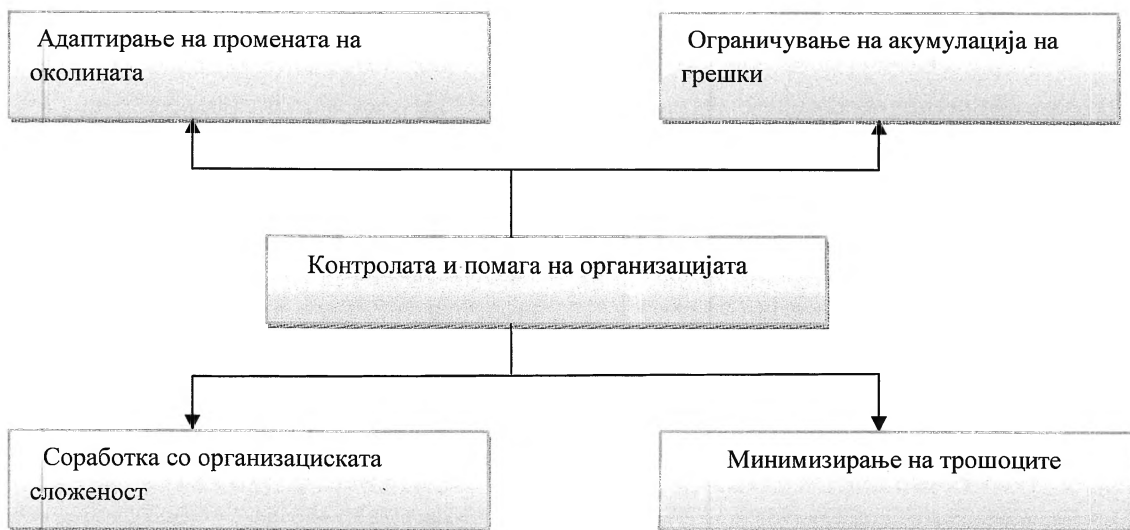
Покрај позитивната страна на контролата, во литературата се наведени примери кога таа се третира како негативна појава. Сето тоа зависи од кој аспект на гледање се вреднува контролата, и условно земено од која група или категорија на работници се вреднува таа. Така, на пример, колку се оди повисоко во хиерархијата на организацијата, контролата се сфаќа како потреба и нужен процес кој продуцира успех на менаџерскиот тим, додека обратно, доколку се оди понадолу кај директните извршители контролата се сфаќа во негативна смисла.

Улогата на контролата треба да се третира како функција на современиот менаџмент без која нема успех во услови на пазарна економија. Денес е извесно дека без правилно сфаќање на контролната функција во речиси сите дејности, не може да има успешна контрола а со тоа и врвниот менаџмент е лишен од многубројните податоци кои му се потребни за успешно водење на процесите, и за успешно остварување на поставената цел. Менаџерите понекогаш прават грешка мислејќи дека вредноста на ефективниот систем за контрола е очигледна за вработените. Меѓутоа, многу вработени одбиваат контрола, особено ако се чувствуваат премногу контролирани. Истото се случува доколку тие сметаат дека контролата е несоодветно насочена или резултира со неефикасност, или доколку тие се чувствуваат непријатно кога даваат отчет.

Контролата е сложен и корисен процес со разгранети правци од кои треба да бидат лишени менаџерските тимови. Тие без тој процес можат да се претворат во слепи посматрачи на процесот на вршење на дејноста, без можност него да го насочуваат, коригираат, вреднуваат и слично, а со една цел - остварување на добри резултати поставени со планот на организацијата.

2-3 Функции на контролата

Контролата претставува една од четирите управувачки функции во организациите. Последователно на тоа, контролната функција има четири главни намени. Правилно изградениот систем на контрола може да ја исполни секоја од овие намени. Функцијата на контрола е во сродство со планирањето, организирањето, координирањето и мотивирањето. Ресурсите се организирани за остварување на плановите, координирањето го синхронизира напорот на индивидуите, а мотивирањето ги стимулира подредените да придонесат за остварување на задачите. Девијации на реалните постигнувања ќе постојат. Затоа функцијата на контролата треба да помогне да се откријат и да се коригираат девијациите од однапред определените цели или стандарди.



Шематски приказ бр. 4. Функции на контролата.

Како што е прикажано на шемата број 4, контролата и дава на организацијата начини како да се приспособи на промената на средината, да го ограничи акумулирањето на грешки, да се справи со организациската сложеност и да ги сведе трошоците на минимум.

Најпрво, контролата треба да се приспособи кон промените во средината. Доколку менаџерите можат да воспостават одредени цели кон кои ќе се стремат да ги остварат, тогаш нема да има потреба од контрола. Но во периодот додека се постави некоја цел и времето додека се оствари истата, можат да се случат многу работи во организацијата и нејзината средина кои би го отежнале движењето кон целта.

Правилно создаден систем на контрола може да им помогне на менаџерите да ги предвидат, набљудуваат и одговараат на околностите кои се менуваат. Малите пропусти и грешки во повеќе случаи не оставаат сериозни последици врз резултатите на организацијата. Но, со текот на времето, ситните грешки кои можат да настанат, можат да се акумулираат и да се предимензионираат во многу сериозни, и во тој случај самата организација ќе биде принудена да се бори да ги поправи грешките и пропустите. Наредната фаза е справување со организациската сложеност, во која може да се одржува контролата со помош на најосновниот и едноставен систем. Меѓутоа, постојат и организации коишто имаат потреба од софистициран систем чија цел е да се одржи соодветната контрола. Последната функција е сведувањето на трошоците на минимум каде што тоа сведување се применува ефективно, тогаш контролата, исто така, ќе може да помогне да се намалат трошоците а да е зголемат резултатите.

Контролата ги остварува двете функции од вреднувањето:¹⁸

- ❖ Развојната функција – унапредување на работата и квалитетот.
- ❖ Контролната функција – проверка како се остваруваат стандардите и елиминирање на грешките.

Контролната функција е поврзана со сумативното вреднување. Таа треба да се остварува по потреба или на нечие барање, а, се разбира, како задолжителна. Значи, таа ќе има помалку превентивна улога кога таа ќе се врши над спроведување на правно-нормативни акти, на нешто што е јасно и строго пропишано. Контролата не води кон развој, туку кон одржување на одредена 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.

Развојната функција т.е советодавната функција е поврзана со формативното внатрешно и надворешно вреднување, и затоа по својата суштина треба да е високостручна супервизорска работа.

2-4 Карактеристики на контролата

Како и другите процеси на менаџментот така и контролата има свои карактеристики. Тие се во функција на ефикасноста на контролата која, пак, во крајна линија придонесува за остварување на основната цел на институцијата. Имиџот на контролата во организацијата и во општеството е многу негативен. Тој често се интерпретира како ограничување, принуда, лимити, насочување, присила, набљудување, манипулирање и забрана. Денес постои погрешно разбирање за процесот на контрола. Тоа делумно произлегува од негативната конотација што ја има контролата во модерното општество. „Контролата е поим спротивен на слободата, и во демократските општества слободата е добра, а контролата лоша. Секојдневниот живот на поединецот сè уште е премногу контролиран. Всушност, неговиот личен живот е контролиран од две страни, внатре во организацијата во која работи и надвор од неа. Внатре во организацијата, има многу правила и норми кои поединецот треба да ги следи и почитува. Додека, пак, надвор, личноста треба да ги следи формалните правила и неформалните норми на културата“.¹⁹

Секоја контрола која претендира да биде ефикасна, има потреба од практикување на следните карактеристики:

- поврзаност со стратегијата;
- користење на сите фази на контролата;
- прифатеност од членовите;
- рамнотежа помеѓу субјективните и објективните податоци;
- точна контрола;
- флексибилна, навремена, конзистентна;
- брза повратна спрега;
- проникнување;
- дискрецииска повратна спрега;
- почитување на принцип на исклучок.

¹⁹ Luthans, F., Schonberger, R., Morey, R. *Introduction to management: A contingency approach*, New York: McGraw- Hill Book Company, 143-144.

Добрата и ефикасна контрола треба да се придржува до следните карактеристики: да е навремена, едноставна, да ја покажува суштината на проблемите, да ги покажува трендовите и тековниот статус, да биде средство за контрола на самиот менаџер, да формулира јасни цели, да е адаптирана на типот на институцијата.

Доколку, пак, менаџерот сака да има ефикасна контрола во својата институција, поточно во воспитно-образовната институција, потребно е да се придржува на неколку правила кои се неминовни:

- контролата треба да биде одраз на карактерот и потребата на активноста која ја спроведува или води менаџерот;
- односите треба да бидат така поставени што менаџерот веднаш треба да биде информиран за аномалиите кои ги открива контролата;
- менаџерот треба да ја ползува контролата за надминување на јазот помеѓу планирањето и отстапувањето од него и можноста за корекции;
- менаџерот треба да дознава од контролата дали има критички точки во остварувањето на поставените задачи;
- менаџерот треба да добива само пообјективни наоди од контролата кои би му биле од особена полза;
- контролата треба да покажува флексибилност при што на менаџерот би му нудела алтернативни решенија за пројавените дејства во остварувањето на планот;
- менаџерот-директорот треба да настојува контролата-вреднувањето да биде адекватна на организацијата на работата;
- менаџерот треба да настојува да организира ефикасна, но и економична контрола, бидејќи ако таа е скапа а ефектите најчесто се препознатливи за извршителите, таа може да биде злоупотребена;
- менаџерот треба да организира контрола која ќе биде разбирлива и прифатена од извршителите, бидејќи само така и успехот што се очекува од неа може да биде поголем.

На крајот контролата треба да ја карактеризираат неколку обележја и тоа:

- КОНТРОЛАТА - ТРЕБА ДА Е ТОЧНА
- КОНТРОЛАТА - ДА Е НАВРЕМЕНА
- КОНТРОЛАТА - ДА Е ФЛЕКСИБИЛНА
- КОНТРОЛАТА - ДА Е ОБЈЕКТИВНА
- КОНТРОЛАТА - ДА Е РАЗБИРЛИВА
- КОНТРОЛАТА - ДА Е РЕАЛНА
- КОНТРОЛАТА - ДА Е ЕКОНОМИЧНА
- КОНТРОЛАТА - ДА СЕ ОДНЕСУВА НА СТРАТЕШКИ ТОЧКИ.

2-5 Суштина на контролата

Контролата е процес на поддржување на тековите на акцијата утврдени во процесот на планирање и проверка на тоа дали очекуваните резултати се остварени. Таа претставува континуиран процес на приспособување на очекувањата. Процесот на контрола е различно разработен во литературата, меѓутоа, тој, во суштина, останува идентичен без оглед на активностите во институцијата. Самата контрола како процес и како функција на менаџментот, претставува проверка на сите активности што ги преземаат извршителите во една институција и споредување дали тие се одвиваат според планираниот ред или има само отстапување по која и да е основа.

Суштински елементи на секоја контрола се:

- ❖ определена цел, план, политика, стандард, норма, правило на одлучување, критериуми или кој и да е стандард;
- ❖ средства за мерење на тековните активности, квантитативно доколку е можно;
- ❖ средства за споредување на тековната активност со критериумот;
- ❖ некои средства на коригирање на тековната активност за остварување на саканиот резултат.

Според истиот извор, постојат четири фундаментални елементи, својствени за сите системи на контрола.

ФУНДАМЕНТАЛНИ ЕЛЕМЕНТИ ЗА СИСТЕМИТЕ НА КОНТРОЛА

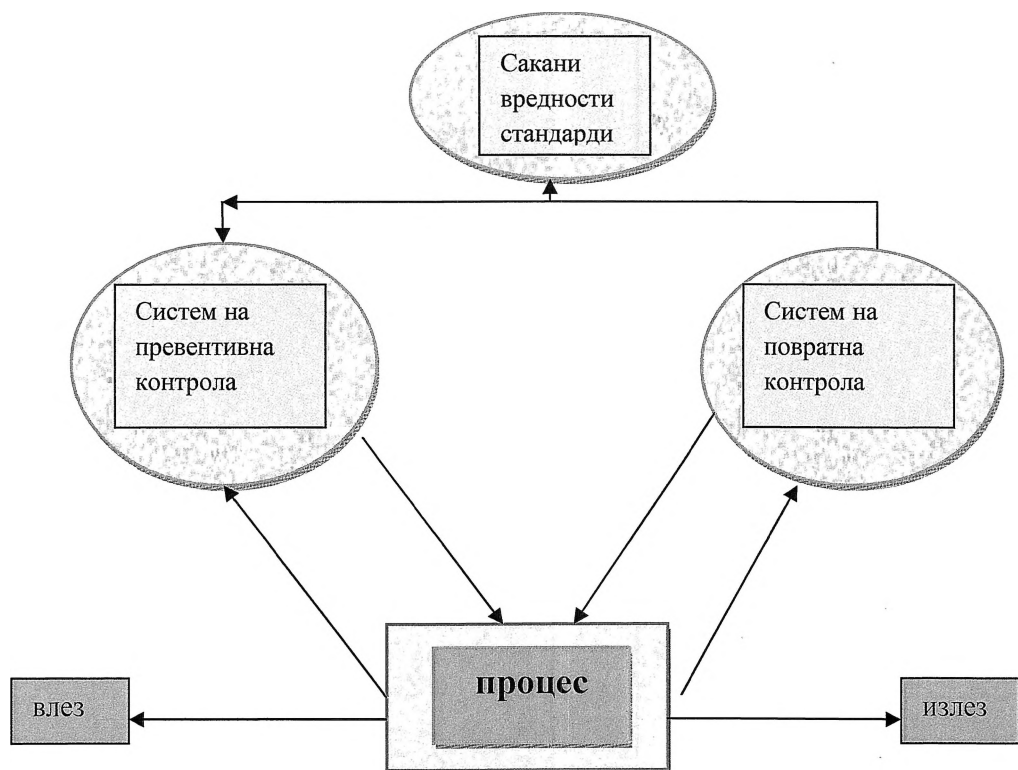
1. *Карактеристики* - (услови) кои треба да бидат контролирани,
2. *Сензор* - (мерење на карактеристиките или условите),
3. *Компаратор* - (споредување на остварувањето со стандардите или планот),
4. *Активатор* - (регулатор на влезот)

Успешната контрола во институцијата зависи токму од разбирањето на нејзината суштина. Клучните идеи кои треба да ги имаат менаџерите се следниве:²⁰

1. Намерата на контролата е да постави основа за акција, која им помага на менаџерите да ги извршуваат работите во институцијата на најпрофитабилен начин;
2. Контролата претставува најдобро „учење“или образовно средство кое им стои на располагање на менаџерите. Контролата обезбедува клима во која треба да има место за акција. Тоа помага во начинот на комуникација на менаџментот за работите, за начините на извршување и за остварениот успех од нивното извршување;
3. Контролата има позитивна вредност бидејќи им помага на менаџерите за самопроценување. Вредноста на самопроценувањето се зголемува со фактот дека контролата вклучува идентификација на критичните фактори кои придонесуваат за успехот на институцијата;
4. Контролата е неизбежна за односите, за споредувањето и за оценувањето. Таа го споредува вистинското извршување наспроти некои норми или стандарди;
5. За најголем број менаџерски работи, контролата треба да биде разбрана во однос на тренд-односите, а помалку во однос на апсолутните или поединечните вредности;
6. Ефективната контрола за менаџерите бара флексибилност, а не преданост за кој било даден план на акција. Таа вклучува утврдување и мерење на голем број можни алтернативи;
7. Систематското следење и ревизијата се битни за кој и да е ефективен систем на контролата. Процесот на оценување и мерење, всушност, е ревизија.

²⁰ Travers Jerome, Wm. (1961), *Executive control-The Capitalist*, New York: John Wiley&sons, Inc., 30-31.

Во теоријата и практикувањето на контролата, особено внимание и се посветува на таканаречената превентивна контрола. Понекогаш оваа контрола се нарекува прелиминарна или управувачка, а нејзината намера е да осигура дека влезниот квалитет е доволен да ги спречи проблемите кои можат да настанат во една институција. Менаџментот посебно е подготвен за превентивна контрола бидејќи на тој начин извесноста да се постигнат поголеми резултати е поголема отколку ако оваа контрола не се практикува. За овој вид контрола може да се рече дека *е пожелен бидејќи дејствува пред да се завршат определени процеси, а со тоа, се одбегнува и можноста за поголеми промашувања кои не се познати*.



Шематски приказ бр.5. Процес на превентивна контрола.

За да може да функционира превентивната контрола, потребно е да се исполнат неколку претпоставки:

- ☞ *да постои* совршено планирање и анализа во институцијата каде што се врши селекција на влезните елементи;
- ☞ *превентивната* контрола треба да се одржува во динамика;
- ☞ *да се воспостави* модел на систем на превентивна контрола;
- ☞ *редовно* да се прибираат податоци за влезните варијабли;
- ☞ *да има можност* податоците постојано да се проверуваат;
- ☞ *потребна* е постојана акција;
- ☞ *веднаш* да се вршат потребните корекции, пред да започне процесот.

Овој вид контрола е најсакан бидејќи ги спречува и ги антиципира проблемите. Наречена е превентивна контрола бидејќи се применува пред времето на настанување на вистинските активности, и е насочена кон иднината. Оваа контрола на менаџерите им овозможува да ги спречат проблемите, а не подоцна да ги лекуваат. Оваа контрола бара време и точни информации што е тешко да се добијат.

2-6 Принципи на контролата

Во теоријата на менаџментот се правени многубројни напори за утврдување на принципите на контролата. Притоа, најчесто во доменот на контролата се спомнувани принципот на одговорност, корисност, принципот на еднообразност и други. Но по долги систематизирања, науката за менаџментот издвоила три групи на принципи кои се важни за менаџерската контрола. 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 врз плановите,
- принцип на организирана приспособеност,
- принцип на индивидуалност на контролата.

➔ **ПРИНЦИПИ** кои го објаснуваат процесот на контрола:

- принцип на стандарди,
- принцип на стратемиски точки на контролата,
- принцип на исклучок,
- принцип на флексибилност на контролата,
- принцип на ревизија,
- принцип на акција.

2-7 Цикличност на процесот на контролирање (вреднување)

Една од основните карактеристики на процесот на контролирање е неговата цикличност – непрекинатост (зависност), на одделните етапи што го сочинуваат циклусот. Тоа се следните активности и според следниов редослед:

- Се започнува со *анализа на постојната состојба* со квалитетот врз основа на податоците прибрани по пат на самовреднување или надворешно вреднување, јавни испити и оценувања;
- Потоа следи *планирање на идната работа (цели)*, врз основа на сознанијата од анализата на состојбата;
- Третата етапа е *реализација на планираните активности*;
- Четвртата етапа е *утврдување на степенот на постигнатост на планираните цели – вреднување итн.*

Тоа значи дека обезбедувањето и контролата на квалитетот, според овој пристап, се одвива континуирано во повторливи циклуси од споменатите активности. Се разбира, тоа може да се прави на сите нивоа, за сите подрачја и во кое било време. Според тоа, очигледно е дека процесите на утврдувањето на стандардите и нивното коригирање, како и процесите на следење, вреднување, планирање и реализирање сочинуваат непрекинатата спирала која постојано води кон повисок квалитет. Пред сè, многу е важно да се знае дека активностите на системот за контрола, врз основа на стандардите за квалитет, може да се остваруваат и на следниве нивоа:²¹

- *Ниво на воспитно-образовен систем;*
- *Ниво на потсистем (предучилишно, основно, средно, високо);*
- *Ниво на одделни воспитно-образовни установи (градинки, училишта, факултети);*
- *Ниво на одделение/клас/група или образовен циклус во рамките на потсистемите;*

²¹ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со придружни програмски документи", (2006), Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија, 398-401.

- *Ниво на одделен елемент од воспитно-образовниот процес;*
- *Индивидуално ниво.*

Сето ова шематски може да се претстави на следниов начин:



Шематски приказ бр. 6. Активности на системот на контролата.

Важно е тоа што на секое ниво се изведува и се повторува комплетниот циклус на активности: анализа на постојната состојба (следење и вреднување), планирање и изведување (реализација на планираното), и повторно: следење и вреднување, планирање и изведување. По потреба се вршат и други видови на контрола (вреднување) на квалитетот на образованието. Тоа можат да бидат истражувања и процени на ефективност на образовниот систем во целина или на одделни негови потсистеми, на негови делови, и посебни аспекти од функционирањето на системот или неговите компоненти.

3. КОНТРОЛАТА ВО ВОСПИТО-ОБРАЗОВНИОТ И ЕДУКАТИВЕН СИСТЕМ

Контролниот процес како неминовен дел од менаџментот, има позитивна смисла и претставува дел од воспитно-образовниот систем. *Контролата* дава можност за корективи меѓу планираното и оствареното и тоа уште од самиот процес, за да не се доведе во прашање остварувањето на крајната цел на институцијата, а тоа е понуда на квалитетни, современи и флексибилни образовни услуги. „Контролата претставува традиционално воспоставена, во долг временски период, привлекувана и респектирана организациска активност“.²²

Едно од прашањата кое постојано е расправано во научните кругови а кое е поврзано со менаџментот, секако е определувањето на функциите на менаџментот како современ и неодминлив процес. *Контролата во воспитно-образовниот систем* придонесува за остварување на основната цел на институцијата и поради тоа, за да биде успешна и ефикасна потребно е да ја покажува суштината на проблемот, да ги покажува трендовите и тековниот статус, како и да формулира јасни цели. Контролата треба да биде соодветно адаптирана за типот на институцијата, и да обезбедува основа за менаџерско знаење. Таа во овие области има две значења – *од една страна*, има потреба од административна контрола на спроведување на законитоста, финансиското работење, остварувањето на наставните планови и програми, и истражувачките проекти од аспект на почитување на општиот (јавниот) интерес на државата. *Од друга страна*, пак, менаџментот во овие институции има потреба од контрола над остварувањето на поставените задачи на основната дејност. Така, на пример, треба да се контролира како се реализираат научно-истражувачките проекти, со која динамика, дали пропорционално се вршат истражувањата, како се реализира наставната програма, како се проверува стекнатото знаење, како тече сознајниот процес и слично.

Контролирањето значи оценување колку добро организацијата ги остварува нејзините цели и преземање акција за одржување или подобрување на извршувањето.²³

²² Јанкоски, Д. (2002), *Организација и образованието*, Битола: Педагошки факултет – Битола, 299.

²³ Gareth R. Jones, Jenifer M. George. (2008), *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации, 114-115.

Системот на воспитание и образование како дел од комплексниот општествен систем, но и како комплексен систем сам по себе, бара процес на менаџирање и контролирање поради постигнување на одредени резултати. Тенденцијата на современиот менаџмент треба да биде остварување на поставените цели од период во период на квалитетно повисоко ниво. Науката во голема мера ги исполнува формите, софистицираните методи на работа и организација на образовните установи кои ќе овозможат ефективна поддршка на општиот научен развој. Контролата во воспитно-образовниот систем најчесто ја вршат менаџерите – директорите, со цел да можат да утврдат дали поставените задачи кои водат кон остварување на општата цел, се во рамките на очекуваното или не. Затоа за менаџерските тимови резултатите од контролата се многу значајни за преземање на нивните понатамошни чекори. Само ефикасниот и современ менаџмент, моќните и едуцирани менаџери кои ќе успеат да ги интегрираат ресурсите и факторите на опкружувањето ќе можат да се носат со новите процеси и да бидат успешни.

Воспитно-образовниот процес е исполнет со содржини и пред него стои остварувањето на определената цел. Таа содржинска исполнетост на воспитно-образовниот процес ја чинат многубројните процеси, комплексни, сложени самите по себе. *Контролирањето* во овој систем станува посебно тешка работа ако се има предвид фактот дека голем број од тие процеси се случуваат истовремено и меѓусебно си влијаат. Процесот на воспитание и образование тече континуирано, во секоја образовна институција. Зборот „процес“ подразбира движење, прогрес на нешто во квантитативна и квалитативна смисла. Со помош на процесот на воспитание и образование се случуваат бројни квалитативни и квантитативни промени. Тоа е причина повеќе да се користи процесот на контрола, за да може да обезбеди негово успешно реализирање. По својата природа и суштина, воспитно-образовниот процес се одвива преку дефинирани цели, методи, својства, како и со реализатори на истиот. За да се разбере неопходноста од успешно контролирање мора да се знае, пред сè, неговата цел и смислата на неговото постоење. Целта на неговото постоење е да обезбеди квалитетни и квантитетни промени кај оној поради кој постои овој процес – воспитаникот. Преку воспитно-образовниот процес воспитаникот расте во секоја смисла на зборот и тоа, расте физички, емоционално, интелектуално, социјално, морално и естетски. Затоа, контролата во процесот на

воспитание и образование подразбира во секој момент да се има предвид комуникацијата помеѓу субјектите, носители на овој процес, од чиј квалитет зависи и крајниот ефект на воспитно-образовниот процес.

Кога контролната функција се врши во воспитно-образовната, научно-истражувачката и едукативна дејност, тогаш успехот е поврзан и со низа други фактори коишто го продуцираат карактерот на институцијата, како што се специфичноста на нивната дејност и поширокото значење на овие институции за севкупниот развој на образованието. Успешноста на менаџерот во спроведување на контролата во образовните институции се поврзува со две основни работи и тоа:

- ✓ *остварување на поставените цели и задачи пред него и пред личниот успех;*
- ✓ *остварување на поставените цели на институцијата која ја раководи, или успехот на институцијата.*

Успешниот менаџер треба да набљудува, да мисли, да одлучува, да споредува, и преку процесот на контрола да го следи извршувањето. Имено, целиот тој процес на контрола во воспитно-образовниот систем треба да се гледа широко, пошироко од останатите за да може да се согледаат ефектите од сето она што се работи, и доколку има присуство на грешки да се отстранат на време. Менаџерската ефикасност во однос на контролирањето се мери според енергијата што менаџерот на образовната институција мора да ја потроши за да провери дали остварувањето на поставените задачи е на почетната позиција на планирањето во институцијата. Менаџерската ефикасност е функција на овластување или моќ на влијание во однос на одговорност. Работата на директорот не би била ефикасна доколку тој, како менаџер, не изврши контрола дали вложениот труд ги дава посакуваните резултати. Тоа подразбира максимално ангажирање и посветеност од почетокот до крајот на овој процес, односно од поставување на идејата до нејзина конечна реализација. Контролата на целиот тој процес е неопходна.

Контролата во воспитно-образовниот систем дава повратни информации во однос на остварувањето на поставените задачи и општата цел. На тој начин се согледува дали динамиката на работата се одвива според планираното, и се уочува и потребата од

евентуални корекции на планираните активности во образовните установи. Контролата како процес во овој систем го опфаќа следењето на тековите на извршувањето на поставените задачи, во согласност со планот и конечното остварување на поставената цел.

„На контролата треба да се гледа како на позитивна активност која уште во фазата на извршување на задачите овозможува да се откријат слабостите и грешките, истите да се коригираат, и да се оневозможи нивно повторување“.²⁴

Со тоа што ќе ги следи и контролира сите фази во воспитно-образовниот процес, менаџерот во соработка со останатите вработени може да влијае на отстранување на проблемите во фазата во која се откриени, да се постави здрава основа за следните фази и секако, подготвеност за решавање на проблемите кои ги носи наредната фаза.

Контролирањето низ целиот воспитно-образовен процес е гаранција за ефикасно и ефективно имплементирање на конкретната идеја, поставената цел пред образовните установи. Целиот тој процес е успешен во моментот кога менаџерот од својот труд ќе ги види посакуваните резултати. Меѓутоа, постигнувањето на саканите резултати во никој случај не значи и крај на активностите на менаџерот. Остварувањето на една цел за успешниот менаџер е само поттик за поставување на нови предизвици, во кои тој и установата со која управува би влегле поискусни, посигурни во себе и во своите способности.

²⁴ Адиџес, И. (1998), *Овладување со промените*, Скопје: Центар за кадровски и информатички услуги ДЕТРА, 127.

3-1 *Потреба од контрола во детските градинки*

Предучилишното воспитание и образование во нашата земја се организира и се остварува во организациите за згрижување, воспитување и образование на децата од предучилишна возраст, односно во детските градинки.

Дејноста на детската градинка се остварува според програми за остварување на дејноста. „Воспитно-образовната работа во јавната детска градинка се изведува според основите на програмата за воспитно-образовна работа со деца од предучилишна возраст“.²⁵ Се поставува прашањето, зошто е потребна контролата во детските градинки, особено ако се има предвид квалификациската структура на кадарот во областа на воспитната и образовната дејност. „Предучилишната возраст е период на најинтензивен развој на детето, период во кој се формираат основните квалитети на личноста, од кои зависи натамошниот развој на идниот човек. Во тој период детето се социјализира, се богати и култивира неговиот говор, се создаваат хигиенски, културни и работни навики и умеења, се задоволуваат потребите на детето за игра и контакти со врстниците, и возрасните и сл“.²⁶

Контролата е неопходна активност без која нема ефикасен менаџмент, кој во современи услови води кон успешност и ефикасност во работата и на предучилишните установи, односно детските градинки. Процесот на контрола во работата на детските градинки е основа за ефикасно извршување на работните обврски на воспитниот и раководниот кадар, како и одржување и подобрување на квалитетот во работењето на градинката воопшто. Со помош на контролата се создава можност за соработка и унапредување на одредени елементи и сегменти во самиот воспитно-образовен процес.

Оттука се наметнуваат прашањата:

- *Што да се направи за да биде успешна контролата?*
- *Кој обем на контрола е потребен?*

²⁵ "Закон за заштита на децата", Службен весник на Р.М. бр.170,29.12.2010.

²⁶ Велјановска-Камчевска, Б. (1999), Предучилишното воспитание и образование како отворен систем, Скопје: Педагошки факултет-Скопје, 16.

- *Со која динамика треба да се врши контролата?*
- *Колкава стручност поседува директорот како менаџер, за да може да ја спроведе контролата?*

Сложеноста и одговорноста на работата која го носи остварувањето на поставените цели, неопходно ја наметнува контролата токму во овие установи. Спроведувањето на контролната функција во детските градинки подразбира низа управувачки дејства од страна на менаџерот, односно директорот. Тие дејства можат да се групираат во три групи:

1. *Констатирачки*
2. *Оценувачки*
3. *Регулирачки.*

Преку контролата во детските градинки ќе се овозможи мерење на квалитетот на предучилишното воспитание и образование во Република Македонија, коешто е условено од развивање на стандарди за рано учење и развој кај децата, како и нивна доследна имплементација. Контролата спаѓа во редот на најзначајните менаџерски функции во градинката. Врз основа на овие ставови изградени се следните заклучоци:

- Менаџерот на училиштето/градинката, или оние овластени од него, треба да го контролираат: начинот на извршување на сите специфични функции сврзани со основната, споредната и дополнителната дејност; исполнување на задачите кои произлегле од различните решенија и одлуки на менаџерскиот тим; крајните резултати од извршувањето на своите функции (воспитната, образовната, истражувачката, едукативната и сл.); резултати од исполнувањето на планот и сл.
- Параметрите на контролата во училиштата/градинките треба да се бараат во нормативните акти на институцијата, планските документи и останатите педагошки стандарди.

При самата контрола во детските градинки, според стручната литература од оваа област, посебно внимание треба да се посвети на педагошката дејност на институцијата, состојбата на кадрите и можностите на секој воспитувач поединечно, планови за остварување на воспитно-образовната дејност од секој поединец, персонална поверка на вработените и оценка за нивната стручност и подготвеност за извршување на задачите, контролата на расположивата опрема за остварување на дејноста итн.

Имено, во детските градинки се донесува *Правилник за организација и систематизација на работните задачи*, кој треба да биде изработен врз основа на стандардите, нормативите и критериумите за вршење на дејноста, произлезени од законските и подзаконските акти, одлуки на Министерството за труд и социјална политика; Законот за детска заштита; Законот за јавни службеници и Годишната програма за работа на детската градинка. Утврдувањето на организацијата и систематизацијата на работните задачи има за цел успешно и непречено да се остварува дејноста на детската градинка, но и да се подобри квалитетот на услугите кои се нудат. При спроведување на контролата во детските градинки се постапува во согласност со *Правилникот за организација и систематизација на работите и работните задачи*.

*„Еден план за контрола во таква институција треба да ги содржи следниве елементи: тема, цел на контролата, основна задача, методи и средства за контролата, критериуми и показатели за оценка, проверки, време на проверките, прва етапа од...до, втора етапа од...до, трета етапа од...до, графикон на активности при проверката, графикон на резултати од контролата и извештај до менаџментот со предлози за можни корекции на планирањето“.*²⁷

Во таа смисла контролата во предучилишните установи е концентрирана на процесот на следење и вреднување на работата на воспитниот и стручниот кадар во градинката, без исклучок на останатиот персонал. Но, за остварување на квалитетен воспитно-образовен процес, следењето и вреднувањето на работата на воспитниот и стручниот кадар претставуваат примарна цел, како и нивното континуирано стручно усовршување со кое менаџира директорот на детската градинка.

²⁷ Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*. Куманово: Македонска ризница, 359-361.

Од изнесеното може да се заклучи дека контролата е неминовен дел од менаџерскиот процес во детските градинки, и таа треба да се сфати како можност за корективи помеѓу планираното и оствареното, за да не се доведе во прашање остварувањето на крајната цел на институцијата, а со тоа да се понудат и поквалитетни услуги.

3-2 Интерната контрола во детските градинки

Покрај стручната, односно екстерната контрола, во детските градинки е присутна и интерната контрола врз работата на воспитниот кадар како и врз работата на стручните работници на ниво на установата. Тоа е контролата спроведена од страна на директорот, односно менаџерот на детската градинка. „Директорот како раководител на установата е одговорен за севкупната работа, и е должен да ја следи работата на секој поединец во колективот“.²⁸

Меѓутоа, според статутот на детските градинки, за вршење на интерната контрола на работењето на градинката, општината формира орган за надзор кој се состои од три до пет членови. Органот за надзор врши контрола на материјално-финансиското работење на градинката, користењето и располагањето на средствата на градинката, и за наодите доставува извештај до општината, министерството, управниот одбор и директорот на градинката.

Интерната контрола во детските градинки има за цел:

- ☞ да ја утврди реалната состојба во врска со степенот на постигнатост на планираните цели во детската градинка;
- ☞ да се констатираат евентуалните отстапувања меѓу планираните и постигнатите цели;
- ☞ да се дијагностицираат причините за можните заостанувања или други заостанувања од планираните цели;
- ☞ да се планираат, и да се реализираат корективни дејства за отстранување на констатираните слабости, грешки, заостанувања и др.

²⁸ Камберски, К. (2000), *Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет-Скопје, 130-132.

Интерната контрола во детските градинки, всушност, претставува севкупност од намерно и плански изведени активности (набљудување, мерење, проверување), со цел да се прибираат информации во врска со функционирањето на градинката, како и нивно анализирање и оценување. Со помош на интерната контрола во детските градинки, директорот ќе добие сознанија за постигнувањето на резултатите и нивото на кое се наоѓа квалитетот на градинката со која раководи.

Интерната контрола во една образовна установа ги има следниве поважни функции:

- ❖ *Информативна* – да се обезбеди валидни и објективни повратни информации за степенот на постигнување на целите и затоа треба да ги информира заинтересираните и надлежните субјекти.
- ❖ *Дијагностичка* – преку анализирање на прибраните информации од контролата да се дојде до колку е можна пореална проценка т.е дијагноза за актуелната состојба во градинката.
- ❖ *Прогностичка* – согледувањата од контролата да овозможат пореално да се предвидат натаможните активности и резултати.
- ❖ *Мотивациска (стимулативна)* – наодите од контролата треба поттикнувачки да влијаат врз субјектите чија работа и резултати се следат и проценуваат.
- ❖ *Формативна (регулативна, корективна)* – контролата овозможува да се преземат соодветни дејства за отстранување на констатираните недостатоци или за уште поквалитетна реализација на воспитно-образовниот процес и за подобри резултати.;
- ❖ *Воспитно-образовна* – односно следењето, проценувањето и вреднувањето на постигнувањата на субјектите вклучени во воспитно-образовниот процес, покрај другото треба да ги оспособува и за самопроверување и самовреднување.

Меѓутоа, мора да се признае дека овој вид на контрола, колку и да е вообичаен, во изминатиов период кај нас не се практикуваше континуирано и подеднакво од сите директори, туку само повремено од мал број на директори. Сепак, последниве неколку години по утврдувањето на обврската за оценување на воспитувачите, наставниците и стручните работници, според која директорот е претседател на Комисијата за оценување, работите почнаа да се менуваат.

Врз основа на континуирано следење на работата на сите субјекти во детските градинки, според Законот за Јавни службеници предвидено е нивно оценување на секои шест месеци. Оценувањето се врши врз основа на податоци кои се однесуваат на резултатите од нивната работа, и личните квалитети што ги покажале во текот на работењето. Сè поголем број директори, се почесто ја следат и контролираат работата на воспитните и стручните кадри. И покрај тоа што денес сè уште нема подготвено јасни критериуми и одредби со кои ќе се прецизира местото и улогата на директорите во процесот на следење и вреднување на воспитниот кадар, сепак, директорот е оној која ја спроведува интерната контрола во детските градинки.

3-3 Улогата на воспитувачот во обезбедување на квалитетен воспитно-образовен процес

Воспитувачот како посебна личност и индивидуа, е особено сложено и значајно обележје на секоја воспитно-образовна институција. Улогата на воспитувачот е професионална и се остварува во институцијата - детска градинка, според утврдена организација на работата.

*„Под професионална улога се подразбира збир или систем од пропишани или очекувани активности на некоја личност која зазема одредена положба во системот на општествените и меѓулични односи“.*²⁹

Оваа професија има речиси целосен попис на активности, и како еден од условите за нејзино остварување е теоретско и практично оспособување на идните воспитувачи, а дел се очекувани активности врз основа на некои традиционални сфаќања. „Успешната реализација на планираната воспитно-образовна работа, најмногу зависи од самиот воспитувач, од неговата посветеност, професионалност, креативност, а најмногу од неговата предходна подготвеност“.³⁰ Исто така, големо значење имаат промените кои настануваат во образованието, и брзото менување на содржината на улогата на воспитувачот, кое е под влијание на воведувањето на модернизација на воспитно-образовниот процес.

Реалноста се состои во тоа да се обезбедат и создадат потребните услови. Еден од нив е јасно дефинирање на новата улога на воспитувачот во воспитно-образовниот процес, и надвор од него, за да се создадат природни услови за следење и вреднување на воспитувачот. Тоа, пак, води кон обезбедување на поквалитетен воспитен кадар, а оттука и поквалитетен воспитно-образовен процес. Имено, без дефинирање на новата улога на воспитувачот тешко може да се изгради соодветен систем за професионална обука и перманентно усовршување на воспитувачите, не може да се има целосен увид во практичната реализација и вреднување на успешноста на работата на воспитувачот како и сложеноста на нејзината професија. Исто така, нема да може да се одредат нејзините вистински граници, сето нејзино богатство, неговиот труд и неговата хумана вредност, за

²⁹ Попоски, К. (1998), *Успешен наставник-самооценување и оценување*, Скопје: НИРО-Просветен работник, 57-59.

³⁰ Алабашовска-Дамовска, Ј. (2012), *Нови практики во детските градинки*, Скопје: Темпора Веритас, 50-51.

развој на секоја млада единка ќе останат недоволно познати за широката јавност, која често има погрешна претстава за вистинската улога на воспитувачот.

Во современиот воспитно-образовен процес, основните улоги на воспитувачот се:

- *улога на спознавач* (дијагностичар) на иницијалната состојба во функција на почеток на поттикнување на развојот на секое дете и основа за прогнозирање на неговите потенцијали и можности за идното активно учество во воспитно-образовниот процес со цел планирање, усогласување и организирање на својата работа и проценка за остварените резултати со децата;
- *улога на планер и подготвувач* на воспитно-образовните активности и друга воспитно-образовна и стручна работа;
- *улога на поучувач* (изведувач, реализатор на воспитно-образовните активности);
- *улога на партнер* во педагошката комуникација;
- *улога на поттикнувач* на интересот и мотивацијата на децата во процесот на истражување;
- *улога на одговорност* за воспитната група;
- *улога на истражувач и иноватор* на сопствената работа;
- *улога на модел* (пример) на позитивна личност.

За активностите и умењата кои ги поседува воспитувачот битни се неколку карактеристики. Како прво, тие не се едностран процес или збир на активности, туку тие претставуваат одреден систем, односно една кохерентна целина. Тие се сметаат за значајни бидејќи нивното успешно остварување води кон јасно определени цели – квалитетно изведување на воспитно-образовниот процес во градинките. Несомнено е дека најдобар показател на работата на воспитувачите е напредокот на детето. Воспитувачот е

тој, кој професионално и стручно ја изведува воспитно-образовната работа, а секако тоа ќе доведе до многу позитивни ефекти и напредок кај децата. Оттука произлегува тврдењето дека за успешен воспитувач важи особа со одредени црти на личноста кои се потребни, неопходни за оваа професија. Но, исто така, од голема важност е и ангажираноста, однесувањето, воспоставувањето на односи со децата, и перманентно професионално усовршување. „Познавањето на сличностите и разликите се од особена важност пред сè, поради потребата од нивно разбирање како единки, но и во интерперсонални и интергрупни релации, како и од голема важност за самата организаија“.³¹

За успешен воспитувач, кој придонесува за поквалитетен воспитно-образовен процес, најчесто се кажува дека е оној кој поседува знаење, способност и моќ да се постигнат резултати соодветни на поставената цел, користејќи ја потенцијалната моќ да ги постигнува јасно дефинираните цели. Со цел постигнување на квалитетен и функционален воспитно-образовен процес во детските градинки се создаваат потребите од следење и вреднување на работата на воспитувачите, со цел подобрување на квалитетот и евентуално укажување за корективно отстранување на недоследностите во работењето. Внатрешното следење и вреднување на воспитувачот во голема мера ги согледува квалитативните аспекти и придонесува за подобрување на квалитетот на работата. Со тоа се утврдува дали воспитувачот работи онака како што се бара од него, и дали ги постигнува планираните резултати.

³¹ Damjanovic, M. (1990), *Menadzerska revolucija – stanje I retrospektiva teorije organizacije I teorije upravljanja*, Beograd: Zavod za udzbenike I nastavna sredstva, 67.

3-4 Следење и вреднување на воспитувачот како основен предуслов за подобрување на квалитетот во детските градинки

Воведувањето на внатрешно систематско следење и вреднување на работата на воспитувачите е крупна промена, иновација во нашата образовна практика. Реализацијата на следењето и вреднувањето не треба да претставува никаков проблем. Во суштина тоа е сложена, суптилна и одговорна работа, и во неговото спроведување треба да се пристапи на многу внимателен и стручно-научен принцип. „Со планот на евалвација, треба да добиеме релевантни податоци за тоа како и колку успешно е извршена некоја работа, реализиран некој проект, или, пак, имплементиран некој план, со тоа целта на евалвацијата претставува модификација, усовршување и унапредување на практиката“.³² Првата и најважна причина за воведување на следењето и вреднувањето на работата на наставниците/воспитувачите е токму преку следење и вреднувањево неговата природа како посебен вид активност, која има свое повратно влијание на оној чија работа се вреднува.

*„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“.*³³

Начинот на кој се врши следењето и вреднувањето, како и неговата содржина, односно она што се следи и вреднува кај воспитувачот во голема мера имаат силно повратно влијание на нивното однесување, на тоа што и како ќе се работи, колку ќе бидат мотивирани да ја унапредат својата работа. Затоа не е сеедно како ќе се дефинира содржината на вреднувањето, и каква методологија ќе се примени за нивното вреднување. Следењето и вреднувањето од страна на директорот на детската градинка е одлично решение, под услов кон него да се пристапи во склад со современите сфаќања за неговата суштина и начин на реализирање. Интерното следење и вреднување на работата на воспитувачот го прави речиси непотребен екстерниот надзор, освен во ретки исклучоци. Кога се започнува една таква сериозна и суптилна работа каква што е следењето и вреднувањето на воспитувачкиот кадар, битно е да се знае која е целта поради која се

³² Петковски, К., Трајковска, И. (2004), *Прирачник за развојно планирање на училиштето*, Битола: Херакли комерц, 85.

³³ Попоски, К. (1998), *„Успешен наставник“*, Скопје: НИРО, Просветен работник, 25-27.

прави тоа. Таа треба да го дефинира резултатот кој се очекува да се постигне со процесот на следење и вреднување. Од целта зависи што ќе се следи и вреднува, каква методологија ќе се примени за вреднувањето на работата на воспитувачите. Како најважна цел на следењето и вреднувањето е унапредување на воспитно-образовниот процес. Но за да се постигне општата цел неопходно е да се остварат неколку посебни цели.

„Најчесто спомнувани посебни цели се: ³⁴

- Вреднувањето на работата на наставниците/воспитувачите се врши со *цел сознанијата од тоа следење и вреднување да послужат како основа за планирање на неговата идна работа*: (етапа на спознавање и анализа на постојната состојба).
- Една од посебните цели на вреднување на наставникот/воспитувачот е и *постојано согледување на неговите образовни потреби*, односно што му е неопходно да научи низ формите на перманентно усовршување и самообразование – тоа се осознава преку анализа на неговата работа.
- Резултатот од следењето и вреднувањето е потребен поради *согледување на останатите услови од кои зависи работата и успехот на наставниците/воспитувачите* (материјални, просторни, организациски) па и придонесот на други субјекти за ефектите од наставата, односно за преземање на соодветни мерки во врска со нивното влијание врз идната работа.
- За посебно успешните наставници/воспитувачи чии резултати ќе им овозможат да се стекнат со некое од звањата, вреднувањето е во функција на *напредување во структурата, основа за искажување на признанија, наградување или друг вид на стимулација*.
- Спротивна на претходната е оваа, според која вреднувањето се врши и *поради утврдување на одговорноста во работата*. Општествената заедница

³⁴ Попоски, К. (1998), "Успешен наставник", Скопје: НИРО, Просветен работник, 29-33.

и родителите имаат право да знаат дали се реализираат поставените цели, и ако не, што се презема за неуспешните наставници/воспитувачи.

Со анализа на документите од следењето и вреднувањето и од сознанијата на вреднувачот, можат да се откријат извесни законитости корисни за остварувањето на основната цел – подобрување на квалитетот на воспитно-образовната работа.

„Развиената методологија за вреднувањето на воспитно-образовната дејност без сомнение може да понуди богат избор на методи, постапки и техники и од нив се издвојуваат:

- *набљудување,*
- *интервју (разговор),*
- *анализа на содржини (евиденција, документација, трудови и други изработки),*
- *анкета,*
- *тестови (на личноста, на знаење и на способности),*
- *скали на процена,*
- *чек-листи и инвентари,*
- *социометриски метод“.*³⁵

Значи од оценувачите останува да се определат кои методи, постапки и инструменти ќе ги користат во зависнот од целта, содржините и критериумите за вреднување на работата на воспитувачот. Оценувањето на работата на воспитувачите мора да биде комбинирана, да се состои од *дијагностичко, формативно и сумативно вреднување.*

³⁵ Попоски, К. (1998), „Успешен наставник“, Скопје: НИРО, Просветен работник, 168-170.

Дијагностичкото вреднување има за цел да се спознае почетната состојба и врз основа на тоа да се планираат потребните активности за унапредување на работата на воспитувачот.

Целта на *формативното вреднување* е постојан стручен развој на воспитувачот, на неговата работа, подобрување на квалитетот и ефектите од воспитно-образовната работа и сл. И овој тип на вреднување на воспитувачот го доживуваат како инструктивна помош и со задоволство ја прифаќаат. Услов за тоа, секако, е вреднувањето да е објективно, навремено и коректно изведено. Тоа е континуирано од едно до друго симативно вреднување.

Сумативното вреднување се однесува на резултатот од работата. Тоа се реализира по завршувањето на воспитно-образовниот процес и тогаш се проверуваат и вреднуваат постигнувањата. Целта е да се утврди степенот на неговата успешност (воспитувачот), а резултатот од вреднувањето се користи за напредување или наградување. Во законските регулативи се потврдува заложбата за сумативно и формално вреднување, со цел осовременување на воспитно-образовната работа во детските градинки. Несоодветното планирање на следењето и вреднувањето може да создаде неочекувани тешкотии во реализацијата на формативното проценување, а со тоа и валидноста на завршената проценка на работата на воспитувачот. Потребно е благовремено усогласување на термините на сите учесници во процесот на следење и вреднување. Исто така, и воспитувачите кои ќе бидат вреднувани, треба да бидат информирани за тоа кога ќе биде посетата, кога ќе се извршат претходните и завршни консултации, тестирање или набљудување и увид во документацијата за да се направи квалитетно, систематски и навремено следење на воспитувачите. За успешно реализирање потребно е вреднувачите систематски да приберат релевантни податоци за сите аспекти кои се предмет на вреднување на воспитувачите.

Вреднувањето не треба да биде формално и заслужува особено внимание. Крајната цел на вреднувањето на работата на воспитувачот е унапредување на истата. Целиот период на следење и вреднување на работата на воспитувачот во

суштина е нејзино постојано усовршување, всушност, сумираната оценка треба да значи потврда на претходното работење и поттик за постигнување нови успеси. Преку воспоставувањето на следење и вреднување од страна на директорот на детската градинка, се унапредува воспитно-образовната работа и доведува до подобрување на квалитетот на услугите кои ги нуди градинката. Со интерната контрола спроведена во градинките се очекува секој воспитувач да работи подобро, да умее да ги извршува сите или барем повеќето улоги поквалитетно, отколку пред започнување на систематското следење и вреднување на неговата работа.

4. УЛОГАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО СПРОВЕДУВАЊЕ НА КОНТРОЛАТА ВО ЛЕТСКИТЕ ГРАЛИНКИ

Директорот на детската градинка како водич на организацијата во современи услови има повеќекратна улога. Директорот како орган на раководење со детската градинка е одговорен за законитоста во работата како и за материјално-финансиското работење. Тој е оној кој ја организира и ја раководи воспитно-образовната и друга работа, донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност. Директорот на детската градинка поседувајќи менаџерски вештини, ја спроведува внатрешната контрола во градинката. Потребите од контролата се очевидни во секој поглед. Со помош на контролата тој ги открива грешките кои се направени при реализирање на планираните цели, а со тоа се отвора и можност од навремени корекции на истите, со цел да не се повторуваат во наредниот период.

Директорот е одговорен за да го потпомага напредокот на воспитниот кадар и треба да обезбеди услови кои ќе одговараат на квалитетно работење, со што квалитетот на воспитно-образовниот процес ќе биде на повисоко ниво. Тој е должен да им обезбеди на сите вработени да ја сфатат важноста на својата улога, со што ќе ги поттикнува во својата работа, а тоа ќе доведе до подобрување на квалитетот на предучилишното воспитание. Работата на директорот не би била ефикасна доколку тој како менаџер на детската градинка не изврши контрола дали вложениот труд ги дава посакуваните резултати. Тоа подразбира максимално ангажирање и посветеност од почетокот до крајот на овој процес. Со тоа што ќе ги следи и контролира сите фази од работењето, директорот во соработка со останатите вработени може да влијае да се отстранат проблемите во фазата во која се откриени.

Сериозноста и чувствителноста на овој дел од неговото работење произлегува и оттаму што тоа е директно поврзано со следење и оценување на работата на секој воспитувач, и со грижата за напредување на истата. Денес, поради законската обврска да се врши оценување на воспитниот кадар, но и на останатите вработени во градинката, следењето на нивната работа и резултатите што ги постигнуваат стана потреба.

Најнапред при спроведување на контролата од страна на директорот на градинката, тој се здобива со резултати за фактичката состојба во врска со степенот на постигнување на планираните задачи. Понатаму се констатираат можните отстапки во планираните и реализираните активности, се предвидуваат причините за можните отстапувања од планираните цели. На крајот по спроведената контрола, по констатирање на можни грешки, директорот своето внимание го насочува кон планирање и реализирање на корективни дејства за отстранување на констатираните грешки и слабости.

Директорот за да може да ја спроведува менаџерската функција треба да постави повисоки очекувања и барања, но истите да произлезат како производ на извршителите, а никако строго попишани правила од негова страна. За таа активност потребно е директорот да има изработено инструменти за следење на работата на стручниот и раководе кадар. Потребно е да изгради сопствен механизам за наградување и казнување, регулиран со правилник врз основа на позитивни законски прописи кои ќе дејствуваат стимулативно врз лојалноста на вработените и самодоказувањето. Само во такви услови на создадено менаџирање од страна на директорот ќе се зборува за искористеност на сите ресурси, а особено човечкиот потенцијал за ефективност во работењето и ефикасност при остварувањето на целите. „Знаењата кои менаџерот треба да ги поседува во воспитно-образовниот систем треба да бидат комбинирани, и тоа: познавање на образовниот и едукативен систем, на образовната технологија, на стандардите во образованието, организацијата на трудот, како и на економските аспекти во образовната сфера“ .³⁶

Контролата како современ менаџмент процес кој во основа се потпира на професионалното и стручно раководење и управување со воспитно-образовните институции, треба да стане составен дел на нивната организација како услов за успешно завршување на однапред поставените цели. Притоа, директорот како менаџер треба да се карактеризира со знаења и вештини за успешно завршување на поставените задачи.

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

³⁶ Гоцевски, Т., Сапунџиева, К. (2008), *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, Скопје: Филозофски факултет – Скопје, 109.

потребата, дури и неопходноста од заедничко вреднување на сите активности што се изведуваат во училиштето/градинката“.³⁷

Директорот преку анализирање на добиените податоци од спроведената контрола, доаѓа до колку што е можно пореална слика за актуелната состојба во која се наоѓа детската градинка. Наодите од контролата треба да овозможат поттикнувачки да дејствуваат врз субјектите чија работа се следи и проценува. Контролата спроведена од страна на директорот на градинката, проверувањето и вреднувањето на постигнувањата на субјектите кои се дел од воспитно-образовниот процес треба да ги оспособува и за самовреднување и самопроверување. Интерната контрола на директорот во детската градинка, е значајна и неопходна поради следново:

- 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.

Квалитетен воспитно-образовен процес и квалитетни услуги се актуелни сегменти кои претставуваат предизвик за секој директор на образовна установа. За успешно функционирање на воспитно-образовните институции потребно е работењето на директорот да се изведува преку современиот менаџмент, но треба да биде способен да се носи со проблемите во работењето и спроведувањето на квалитет во воспитно-образовниот процес преку систем на менаџирање со човечкиот ресурс (воспитниот кадар) како и негово следење и вреднување.

³⁷ Хабиб, Е. (1995), *Вредновање рада наставника-једна компонента система евалуације воспитно-образовног процеса*, Београд: Настава и васпитање бр 1-2, 93-94.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Пристап кон проблемот

Современата концепција на процесот на контрола се гледа како евалуација на целокупниот воспитно-образовен процес, и резултатите до кои се доаѓа со помош на истата. Контролата е во корелација со проверувањето и мерењето како постапка, која со помош на избраните активности за споредба и инструменти за мерење, доаѓа до реалните показатели за исходот на воспитно-образовниот процес, и резултатите до кои доаѓаме со помош на истата. Најпрво, треба да се опише и анализира постојната состојба, да се определи посакуваната состојба и да се креираат инструменти за спроведување на интерната контрола. Притоа, би било многу корисно да бидат прифатени и од оние чија работа ќе се контролира. За подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес во детските градинки, директорот покрај тоа што ја спроведува интерната контрола, воедно остварува и други посебни цели за да добие:

- *сознанија од контролата кои ќе му послужат како основа за планирање на неговата идна работа;*
- *повратни информации за она што тој го работи т.е. дали ги остварува целите на воспитно-образовната работа во детските градинки;*
- *постојано согледување на воспитно-образовните потреби;*
- *согледување на останатите услови од кои зависи работата и успехот на воспитниот кадар (материјални, просторни, организациски);*
- *основа за искажување на признанија, наградување;*
- *поради утврдување на одговорноста во работењето.*

Меѓутоа, честопати во практиката контролата на воспитно-образовниот процес наидува на пречки како:

- ☞ недостаток на време;
- ☞ немање на култура (навика) за контролирање;
- ☞ индивидуализам на воспитниот кадар;
- ☞ оспособеност на директорот.

Потребата од *интерна контрола* во детските градинки, со цел подобрување на квалитетот на условите кои ги нудат, беше поттик за спроведеното истражување, со група директори на детски градинки, воспитувачи и стручни работници, нивните ставови во врска со интерната контрола, начинот на кој треба да се спроведува, колку често треба да се спроведува итн.

2. Предмет на истражувањето

Во реализацијата на воспитно-образовната дејност во предучилишните установи, односно детските градинки, непосредно се вклучени воспитувачите и стручните работници.

Предмет на ова истражување е интерната контрола во детските градинки како една од најзначајните функции на менаџментот, со која може да се подобри квалитетот на услугите кои се нудат во детските градинки, односно подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес. Предметот на истражување е проучуван преку следниве аспекти: испитување на потребите од контрола во работата на детските градинки, ефектите од интерната контрола, и контролата од страна на директорот како одговорно лице.

3. Дефинирање на основните поими

1. **Менаџмент** – „универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе, и ангажирање на ресурсите во остварувањето на поставените цели на претпријатието.“³⁸
2. **Интерна контрола** – „свкупност од намерно и плански изведени активности како што се: набљудување, мерење, проверување, констатирање, но и преземање на одредени мерки на опомена, санкција, казнување, поради прибирање на информации за функционирањето на институцијата.“³⁹
3. **Директор** – „менаџер на детска градинка кој со своите способности, вештини и знаења ја организира и раководи со воспитно-образовната работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност, и носи одговорност за вршење на контролата (дали е постигната претходно поставената цел, дали ги дава очекуваните резултати).“⁴⁰

³⁸ Шуклев, Б. (2008), *Менаџмент*, Економски Факултет, Скопје, 3.

³⁹ Јанкоски, Д. (2002), *Организација и образованието*, Битола: Педагошки факултет – Битола, 313.

⁴⁰ Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Филозофски факултет, Скопје, 273.

4. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да се добијат сознанија дали се спроведува внатрешната контрола во детските градинки, колку често, на кој начин, а воедно и какви се ефектите од овој вид контрола.

Истражувањето е **современо** бидејќи се испитува еден актуелен постоен проблем во педагошката практика. Исто така, е **применето** бидејќи е насочено кон отстранување и корекција на евентуалните грешки. **Евалуациско** е поради тоа што е насочено кон проценување на ефектите од контролата во детските градинки. Истражувањето е и **емпириско** затоа што се проучува по пат на непосредно искуство, набљудување и мерење, и **дескриптивно** бидејќи се утврдува фактичката состојба во детската градинка.

5. Задачи на истражувањето

Целта на истражувањето е конкретизирана низ следниве **задачи**:

- 5.1 Да се испитаат ставовите на директорите на детските градинки за потребата од интерна контрола во нивната градинка.
- 5.2 Да се испитаат ставовите на воспитувачите во детските градинки за потребата од контрола во нивното работење.
- 5.3 Да се испитаат ставовите на стручните работници во детските градинки за потребата од контрола врз нивното работење.
- 5.4 Да се добијат квалитативни податоци за стручноста и компетентноста на директорите.
- 5.5 Да се добијат сознанија за тоа колку често се спроведува контролата.
- 5.6 Да се добијат сознанија дали со интерната контрола навремено ќе се откријат грешките, и истите ќе бидат коригирани.
- 5.7 Да се утврдат причините за оневозможување на спроведувањето на внатрешната контрола.
- 5.8 Да се утврди која е користа од спроведување на контролата.

6. Хипотези

Поаѓајќи од предметот и целта на истражувањето поставена е една општа хипотеза и дванаесет посебни хипотези.

Општа хипотеза – Спроведувањето на интерна контрола овозможува успешна реализација на воспитно-образовниот процес и подобрување на квалитетот на работата во детските градинки.

Посебни хипотези:

X1. Директорите имаат позитивен став во однос на нивната стручност и компетентност за спроведување на интерната контрола.

X2. Кај испитаниците доминира позитивен став во однос на потребата од интерна контрола на работата во детските градинки.

X3. Испитаниците позитивно ги оценуваат процесите на интерна контрола во нивната градинка во однос на начинот на реализација, и ефектите од истата.

X4. Испитаниците сметаат дека директорите се доволно компетентни за вршење на контролната функција во склоп на нивното менаџирање.

X5. Испитаниците сметаат дека директорот успешно ја спроведува интерната контрола.

X6. Постои висок степен на согласност кај испитаниците во однос на начинот на вршење на интерната контрола во детските градинки.

X7. Не постојат разлики во ставовите на воспитниот кадар и стручните работници за тоа колку често се спроведува интерната контрола.

X8. Постојат разлики во однос на мерките што директорите ги преземаат како резултат од интерната контрола.

X9. Не постојат разлики во ставовите на испитаниците дека интерната контрола е услов за ефикасност на организацијата.

X10. Не постои разлика во ставовите на воспитниот кадар за влијанието на интерната контрола врз работата на градинката, во зависност од степенот на нивното образование.

X11. Постои значајна разлика во мислењата и ставовите на воспитниот кадар за потребите од интерна контрола, во зависност од должината на работниот стаж.

X12. Не постои разлика во ставовите на стручните работници за потребата од интерна контрола и нејзиното влијание врз работата, во зависност од должината на работниот стаж и работната позиција.

7. Варијабли на истражувањето

Независни:

- Индивидуалните карактеристики на воспитниот кадар и работната позиција на стручните работници (должината на работното искуство на воспитувачите и стручните работници, степенот на образование на воспитувачите).

Зависни:

- Ставовите и мислењето на директорите, воспитувачите и стручните работници.

8. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во ова истражување се применува **дескриптивно–аналитичкиот метод**.

Дескриптивно-аналитичкиот метод беше применет при анализата на разновидните аспекти на проблемот на спроведување на контролата врз воспитниот кадар во детските градинки.

Техниката анализа на содржина е применета при анализа и теоретско елаборирање на разновидните аспекти на проблемот на потребата од систематско менаџирање на процесот на контрола на воспитниот кадар, како дел од образовниот систем кај нас.

Во истражувањето се користени и: техника на анкетање, техника на неструктурирано интервју и скалирање. Во техниката на анкетање се користат анкетни листови, односно прашалници. Прашалникот се состои од прашања кои се од отворен, затворен тип, прашања со алтернација, а во скалирањето се користи скала на процена.

Инструменти на истражувањето се: прашалник за воспитувачи, прашалник за стручни работници и протокол на интервју со директор.

Интервјуирање на директорите се примени при утврдување на ставовите за потребата од спроведување на интерната контрола врз воспитниот и стручниот кадар во детските градинки од страна на директорот.

Анкетирањето на воспитниот и стручниот кадар се примени при утврдување на искуството на воспитувачите и стручниот кадар во спроведување на внатрешната контрола од страна на директорот, нивните ставови за потребата и влијанието на овој процес за подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес во детските градинки.

9. Опис на инструментите

Интервју – беше применето со директорот – менаџерот на детската градинка.

Структурирано интервјуирање на директорите беше наменето за мерење на потребата од систематско менаџирање на процесот на контролата врз воспитниот и стручниот кадар во градинката.

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

10. Популација и примерок на истражувањето

Популацијата во истражувањето е **конечна**, а тоа се директорите, воспитувачите и стручните работници во детските градинки во градот Скопје.

Примерокот на градинки во ова истражување е **намерен, стратификуван** (единиците во примерокот се класифицирани во слоеви: воспитувачи, стручни работници, директори).

Избрани се десет детски градинки, за кои проценивме дека може да придонесат за остварување на целите на ова истражување.

Според содржината, во истражувањето беа вклучени сите директори на одбраните градинки, по два претставника на стручните служби по случаен избор, и по шест воспитувачи, по случаен избор од секоја градинка, на територија на градот Скопје.

Табела бр. 1. Структура на примерокот поделена по градинки, изразена во фреквенции и проценти.

ДЕТСКА ГРАДИНКА	f	%
ДГ „Буба Мара“	8	9.3
ДГ „13 Ноември“	9	10.46
ДГ „25 Мај“	8	9.3
ДГ „11 Октомври“	9	10.46
ДГ „Срничка“	9	10.46
ДГ „Росица“	9	10.46
ДГ „Снежана“	8	9.3
ДГ „Весели цветови“	8	9.3
ДГ „8 Март“	9	10.46
ДГ „Орце Николов“	9	10.46
Вкупно	86	100

11. Организирање и тек на истражувањето

Истражувањето ги следи општите методолошки постапки за научноистражувачка работа, реализирано е во однапред планирана временска рамка. Истражувањето е спроведено од април до мај 2013 година, на територијата на градот Скопје. За целосна организација на истражувањето беа потребни 7 месеци. Реализацијата на истражувањето има свој тек, кој се одвива низ неколку фази:

- Примарно се утврди фактичката состојба во која се наоѓа градинката, и потребата од внатрешна контрола.

Понатаму, испитаниците се запознаваат со концептот на истражувањето, и се прибираат податоци за тоа:

- Каков е нивниот став во однос на потребата од внатрешна контрола;
- На кој начин да се спроведува интерната контрола;
- Какво е нивното мислење за влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата во детската градинка;
- Какво е нивното мислење за тоа дали постојат причини кои го оневозможуваат спроведувањето на интерната контрола.

Прашалникот им беше доставен на воспитувачите и стручните работници и беше анонимен, со цел да се обезбеди поголема објективност.

12. Статистичка обработка на податоците

Како и сите други статистички истражувања и тука статистичката обработка на податоците поминува низ четири фази:

- Фаза на собирање на податоци;
- Фаза на групирање и прикажување на податоци;
- Фаза на анализа на податоци;
- Фаза на статистичко заклучување.

Прашањата во инструментите се така формулирани, што кореспондираат едни со други, а можните одговори од страна на испитаниците треба да овозможат потврдување или отфрлање на поставените хипотези во истражувањето.

Податоците добиени со примена на истражувачките техники се обработени на неколку нивоа. Најпрво, сите добиени податоци се анализирани и класифицирани за секоја градинка поединечно. Потоа, добиените податоци соодветно се споредени и генерализирани. Применета е униваријантна анализа, и постапки од дескриптивната статистика: фреквенција, процент и кростабулација.

Низ сите фази на статистичката обработка на податоците се вршат квалитативни и квантитативни анализи на податоци, комбинирани со други статистички постапки од кои ќе произлезат статистичките заклучни согледувања.

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е реализирано во 10 детски градинки, на територија на градот Скопје. Прашалниците наменети за воспитувачите и стручната служба директно им беа доставени на субјектите на истражувањето. Интервјуте со директорот со претходно поставени прашања, го реализиравме во просториите на градинката. Најпрво, беа запознаени 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 попрецизно 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 86 испитаници од детски градинки на територија на градот Скопје.

Табела бр. 2. Основна структура на примерокот.

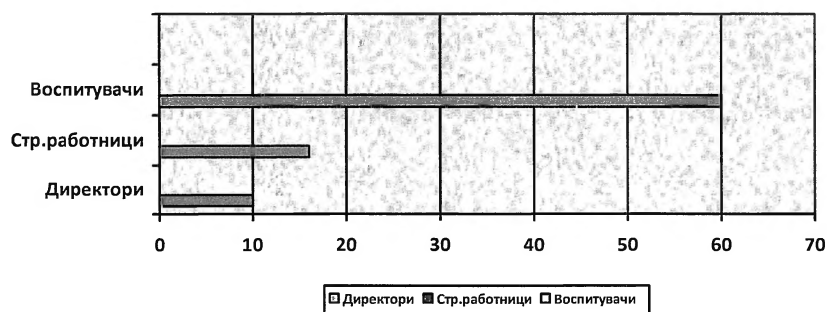
Р.Бр	Детска градинка	Воспитувачи	Стр.работници	Директори	Вкупно	%
1.	„Буба Мара“	6	1	1	8	9,3
2.	„Весели цветови“	6	1	1	8	9,3
3.	„Снежана“	6	1	1	8	9,3
4.	„Росица“	6	2	1	9	10,46
5.	„Срничка“	6	2	1	9	10,46
6.	„11 Октомври“	6	2	1	9	10,46
7.	„25 Мај“	6	1	1	8	9,3
8.	„13 Ноември“	6	2	1	9	10,46
9.	„8 Март“	6	2	1	9	10,46
10.	„Орце Николов“	6	2	1	9	10,46
	Вкупно	60	16	10	86	100

Во истражувањето беа вклучени 86 испитаници (табела број 2). Во вкупниот примерок влегуваат 60 воспитувачи, или 69,8% од вкупниот број испитаници, 16 стручни работници или 18,6% од вкупниот број, и 10 директори или 11,6% од вкупниот број испитаници (табела број 3).

Табела бр. 3. Структура на примерокот според стратуми.

СТРАТУМ	f	%
Воспитувачи	60	69.8
Стручни работници	16	18.6
Директори	10	11.6
Вкупно	86	100

Графикон бр. 1. Графички приказ на структурата на примерокот според стратуми.



Класифицирани во 10 градинки субјектите се со приближна фреквенција (табела број 1) и тоа во детската градинка „Буба Мара“ има вкупно 8 испитаници или 10,3% од вкупниот број испитаници. Бројот на испитаници во ДГ „13 Ноември“ е 9, или 11,5% од вкупниот број испитаници. Во ДГ „25 Мај“ има 8 испитаници кои имаат 10,3 % од вкупниот број испитаници. ДГ „Срничка“ е вклучена со 9 испитаници, или 11,5% од вкупниот број испитаници во истражувањето. Во ДГ „Росица“ има 9 испитаници,

односно 11,5 % од вкупниот број. ДГ „Снежана“ има вкупно 8 испитаници, или 11,5%. Во ДГ „Весели цветови“ има 8 испитаници, или 10,3 % од вкупниот број испитаници, и во ДГ „8 Март“ се вклучени, исто така, 9 испитаници, или 11,5 % од вкупниот број испитаници вклучени во истражувањето.

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

Во истражувањето беа вклучени директорите на детските градинки кои беа опфатени со ова истражување, со различен број години на работно искуство на ова раководно место. Беа вклучени десет директори на десет детски градинки. Испитаниците одговараа на прашања од кои се добија релевантни податоци за нивните ставови во однос на процесот на внатрешната контрола во детските градинки. Поголемиот дел од директорите беа со вкупно работно искуство во образование помеѓу 21-41 година. Половина од нив имаат подолго работно искуство, за разлика од двајца директори кои имаат работно искуство помеѓу 11-20 години, како и онаа група од три директори со работно искуство од 0 до 10 години. Овие податоци се прикажани во табелата број 4. Со оваа табела можеме да констатираме дека сите директори се со различно искуство во сферата на образованието.

Табела бр. 4. Општи податоци за стратумот директори опфатени во истражувањето.

Стратум	Работно искуство во образование			Работно искуство како директор			Вкупно
	0-10 г.	10-20г.	Повеќе од 20 г.	0-2 г.	2-4 г.	Повеќе од 5 г.	
	f	f	f	f	f	f	
Директори	3	2	5	4	2	4	10

Прашањата во интервјуто (прилог 1) се формулирани на тој начин што оставаат можност на директорите да го дадат своето лично мислење, поточно својот став за одредено прашање. Целта на интервјуто беше да се воспостави непосреден контакт со директорите-менаџери на градинките, и преку подготвени прашања да се дојде до нивното мислење во однос на спроведувањето на интерната контрола во градинките, како и нивното влијание врз подобрувањето на квалитетот на услугите кои ги нуди градинката. Интервјуто започнува со општи податоци за работното искуство на испитаниците во образованието, како и нивното искуство на функцијата директор. Почитувајќи ја анонимноста на истражувањето, понатаму во анализата на одговорите нема да ги поврзуваме одговорите со тоа кој директор ги дал, освен онаму каде што е неопходно да

се направи споредување на одговорите на истите прашања наменети за останатите стратуми на истражувањето.

Првото прашање (табела број 5) се однесува на тоа дали директорите се задоволни од фактичката состојба со која се соочува градинката со која раководат.

Табела бр. 5. Ставот на директорите за фактичката состојба на детската градинка.

Дали сте задоволни од фактичката состојба со која се соочува вашата градинка?			
Да, задоволен сум	Релативно задоволен	Не, не сум задоволен	Вкупно
f	f	f	f
7	2	1	10

Од одговорите на испитаниците се гледа дека поголемиот дел имаат позитивен став по ова прашање, односно седум од десетте директори се задоволни со фактичката состојба во која се наоѓа нивната градинка, еден директор не е задоволен од фактичката состојба, а, пак, двајца се релативно задоволни. Според бројноста на испитаниците кои позитивно одговориле на ова прашање, можеме да заклучиме дека кај директорите преовладува задоволство во однос на фактичката состојба на детската градинка со која тие раководат.

Табела бр. 6. Ставот на директорите за досегашните резултати на детската градинка.

Дали досегашните резултати со кои располагате укажуваат на задоволителна ефикасност на Вашата установа?		
Да, покажуваат ефикасност	Не, не покажуваат ефикасност	Вкупно
f	f	f
10	/	10

Второто прашање има за цел да ги изрази ставовите на директорите на детските градинки, за досегашните резултати со кои располагаат и дали тие укажуваат на

задоволителна ефикасност (табела број 6). Како што може да се забележи од табелата број 6, сите директори имаат потврден одговор на ова прашање, односно сите досегашни резултати укажуваат на задоволителна ефикасност и успешност на детската градинка. Поаѓајќи од тој факт, се овозможи формулирање на позитивна слика за работата на детските градинки кои беа вклучени во ова истражување.

Табела бр. 7. Согласност на директорите со тврдењата за внатрешната контрола.

Интерната контрола :	Се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
	f	f	f
1.Претставува реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели.	10	/	10
2..Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност	9	1	10
3.Ги прикажува постигнувањата на вработените	8	2	10
4.Согледување на причините за можните отстапувања од целта	10	/	10
5.Овозможува навремено коригирање на констатираните слабости	10	/	10
6.Притисок врз вработените	1	9	10
7.Создава основа за награди, признанија, укори и сл.	9	1	10
8.Треба да се однесува само за младите	/	10	10

Следното прашање бараше од директорите да одговорат, што според нив претставува интерната контрола. Беа понудени повеќе алтернативи за кои требаа да ја изразат својата согласност, дали се согласуваат или не се согласуваат со дадените тврдења. Се добија податоци според кои можеме да ја дефинираме интерната контрола, врз основа на заедничките ставови на директорите. Интерната контрола претставува реална слика на постигнувања на планираните цели. Таа помага во согледувањето на причините за можните отстапувања од целта, а со интерната контрола, исто така, се овозможува и навремено коригирање на констатираните слабости. Со овие ставови се согласија сите десет директори на детските градинки. Со ставот дека интерната контрола

помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност согласно се девет директори, додека еден не се согласи со овој став. Интерната контрола ги прикажува постигнувањата на вработените, но, исто така, овозможува и согледување на причините за можните отстапувања од планираните цели. Директорите имаа целосна согласност и на ставот дека интерната контрола е онаа која овозможува навремено коригирање на констатираните слабости.

Директорите споделија заеднички став и во однос на тоа дека интерната контрола е основа за наградување, признанија и казнување. Последното твдење бележи несогласување од страна на сите директори, во однос на тоа дека интерната контрола треба да се однесува само за оние со пократко работно искуство. Токму затоа тие го потенцираат значењето на интерната контрола, која е насочена кон подобрување на ефикасноста на организацијата, и затоа таа треба да се однесува на сите субјекти вклучени во воспитно-образовниот процес. Според добиените резултати целосно ја докажуваме помошната хипотеза - „Испитаниците позитивно ги оценуваат процесите на интерна контрола во нивната градинка, во однос на ефектите од истата“.

Табела бр. 8. Ставовите на директорите за потребата од интерна контрола.

Вашиот став за потребата од интерна контрола во детските градинки.	f
А) Не е потребно да се спроведува	1
Б) Потребна е советодавна контрола	3
В) Обезбедува повратна информација за работата на градинката, и ја прави ефикасна.	6
Вкупно	10

Одговорите на четвртото прашање не водат до потребата од интерна контрола во градинките. По ова прашање имаме поделба во однос на ставовите на директорите. Во табелата број 8 се проследени релевантни резултати, кои говорат за ставот на шесте директори, дека интерната контрола ќе обезбеди повратна информација за работата на градинката и придонесува за поголема ефикасност во организацијата, додека, пак, една третина сметаат дека потребна е советодавна контрола, наспроти еден директор кој смета

дека не е потребно да се спроведува интерната контрола. На тој начин, со овие резултати се придонесува за проверување на дел од помошната хипотеза - „ Кај испитаниците доминира позитивен став во однос на потребата од интерна контрола на работата во детската градинка“, кога станува збор за резултатите од интервјуто наменето за директорите.

Табела бр. 9. Ставови на директорите во однос на прашањето дали во нивната градинка се спроведува интерната контрола.

Дали во Вашата градинка се спроведува интерната контрола?		
Да	Не	Вкупно
f	f	f
9	1	10

Во табелата број 9 се претставени резултатите од изразените ставови на испитаниците во однос на прашањето: „Дали во Вашата градинка се спроведува интерната контрола?“ На ова прашање, девет од десетте анкетирани директори се изјасниле позитивно, односно тие ја спроведуваат интерната контрола, а додека еден директор не спроведува интерна контрола во градинката со која управува. Добиените резултати, според очекувањата укажуваат на тоа дека не постои значајна разлика во мислењата на директорите за спроведувањето на интерна контрола во нивната градинка.

Табела бр. 10. Ставови на директорите 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
9	1	10

Наредното прашање (табела број 10) укажува на тоа дали директорите – менаџери на детските градинки, сметаат дека се доволно стручни и компетентни за спроведување на интерната контрола. Одговорите на ова прашање, исто така, се во прилог на испитување на една од помошните хипотези, дека кај директорите доминира позитивен став во однос на нивната стручност и компетентност за спроведување на интерна контрола. На ова прашање девет од десетте директори сметаат дека се доволно стручни и оспособени за спроведување на интерната контрола, а додека еден директор себеси се смета за недоволно усовершен и компетентен, сметајќи дека секогаш постои еден чекор напред кон кој треба да се стремиме за поголема стручност во остварување на поставената цел.

Ова е показател дека директорот е оној кој ја има клучната улога во детската градинка кога станува збор за интерната контрола. Тој преку современата организација и управување, треба да ги насочи напорите на сите вработени кон успешно остварување на поставените цели.

Табела бр. 11. Ставот на директорите за тоа колку често ја спроведуваат интерната контрола.

Колку често ја спроведувате интерната контрола во Вашата градинка?	f	Ранг
А) Секојдневно	2	2
Б) Еднаш во месецот	2	2
В) Еднаш во три месеци	1	3
Г) На крајот на годината	/	4
Д) По потреба	5	1
Ѓ) Никогаш не сум ја спровел	/	4
Вкупно	10	

На прашањето, „Колку често се спроведува интерната контрола во Вашата градинка?“, директорите имаа различни одговори од кои се уочува дека според рангирањето на исказите, на прво место е ставот на половина од директорите кои тврдат дека интерната контрола ја спроведуваат по потреба. Процентуално, на второ место

следуваат ставовите дека контролата се спроведува секојдневно и еднаш во месецот. Еден од директорите се изјаснил дека интерната контрола ја врши еднаш во три месеци. Ставовите дека интерната контрола се спроведува на крајот на годината, и дека никогаш не се спровела, се ставови со кои ниту еден од анкетираниите директори не се согласува.

Иако овие резултати за некои од анкетираниите директори и не се по истиот редослед, во најголемиот број случаи се потврдува ваквата подреденост на ставовите, со што добиваме информација за тоа колку често се спроведува интерната контрола во детските градинките. Имајќи ги предвид овие резултати во целост, се потврдува уште една помошна хипотеза - „Испитаниците имаат ист став за тоа колку често се спроведува интерната контрола“.

Табела бр. 12. Рангирање на ставовите на директорите за прашањето - „На кој начин ја вршите интерната контрола?“

На кој начин ја вршите интерната контрола?	f	Ранг
А) Набљудување	9	1,5
Б) Интервју со вработените	9	1,5
В) Посета на насочена воспитно-образовна активност	6	4,5
Г) Проверка на дневници	8	3
Д) Анкета на родителите	6	4,5
Ѓ) Следење на резултатите	2	6
Е) Друго	1	7

Како што може да се забележи од табелата број 12, од директорите баравме да се изјаснат на кој начин ја вршат интерната контрола, и можност да изберат повеќе од понудените одговори. И на ова прашање, исто така, имаме рангирање според тоа за кој исказ се одлучиле директорите на детските градинки. Од добиените резултати може да се утврди дека на прво место, односно најголемиот број директори, интерната контрола ја вршат преку набљудување и интервју со вработените. Понатаму, на третото место со

фреквенција 8, следи спроведување на внатрешна контрола преку проверка на дневниците.

Во очекување на приоритетност на ставот дека директорите интерната контрола ја вршат преку посета на насочена воспитно-образовна активност, резултатите покажуваат поделеност и фреквенција од шест директори кои контролата ја вршат на овој начин, но и преку анкета на родителите. Двајца директори интерната контрола ја спроведуваат преку следење на целокупните резултати со кои располагаат, и на последно место со еден директор кој се изјаснил дека интерната контрола ја врши преку комуникација и соработка со одговорните воспитувачи-раководители во детската градинка. Овие резултати придонесуваат за поверувањето и докажувањето на следнава помошна хипотеза - „Постои висок степен на согласност кај испитаниците во однос на начинот на вршење на интерната контрола во детските градинки“.

Табела бр. 13. Скала на ставови на испитаниците на прашањето - „На што најмногу обрнувате внимание на воспитниот кадар при спроведување на контрола?“

Р.Бр	При спроведување на контролата, на што најмногу обрнувате внимание кај воспитниот кадар?	1	2	3	4	5	Вкупно
		f	f	f	f	F	f
1	Лична компетентност	2	/	/	4	4	10
2	Способност за усовршување	/	/	/	2	8	10
3	Управување со проекти	/	/	/	3	7	10
4	Социјална компетентност	/	/	/	3	7	10
5	Способност за добар однос со деца	/	/	/	/	10	10
6	Способност за соработка со колеги	/	/	/	2	8	10
7	Способност за соработка со родители	/	/	/	/	10	10
8	Самоорганизација	/	/	1	/	9	10

Следните тврдења се дел од скалата на ставови во прилог на испитување на мислењето на директорите, за тоа на што најмногу обрнуваат внимание кај воспитниот кадар, при спроведувањето на контролата. На директорите им беше понудена скала на

ставови со осум тврдења на кои анкегираните требаше да дадат свој степен на согласност од 1 до 5 (каде 1 е најмалку, а 5 најмногу), односно од целосно не се согласувам до целосно се согласувам (табела број 13). Исто така, и на ова прашање тие имаа можност да одберат неколку од понудените тврдења.

Во скалата на ставови се сместени тврдења за тоа на што директорите најмногу обрнуваат внимание кај воспитниот кадар при спроведување на контролата. Ова прашање содржи тврдења од кои ќе може да се извлече заклучок, за тоа на што повеќе или помалку директорите обрнуваат внимание на воспитниот кадар при спроведувањето на контролата во градинката. Одговорите во овој дел од прашалникот ги дополнуваат одговорите добиени на претходните прашања.

Податоците од табелата број 13 покажуваат дека сите директори, целосно се согласуваат со тврдењата дека најмногу внимание при спроведување на контролата посветуваат на способноста на воспитувачите за добар однос кон децата, и нивната соработка со родителите. Позитивната клима при воспоставување на добар однос од страна на воспитувачот, се гледа и преку прифаќањето на каква било идеја од страна на директорот, а тоа е можно само доколку довербата е оправдана од страна на директорот. На второ место се наоѓа ставот дека самоорганизацијата на воспитниот кадар е онаа која го привлекува вниманието на директорот при спроведувањето на интерната контрола. Овие ставови се надополнуваат со следните две тврдења, односно способноста за усовршување на воспитувачите и соработката со колегите, кои се на трето место според согласноста од страна на директорите.

Соработката со колегите е главната алатка во создавањето на позитивна работна атмосфера, и овозможување на правилен проток на информации кои водат до информираност и вклученост на сите субјекти во воспитно-образовниот процес. Согласноста на директорите со следните понудени ставови кои се претпоследно ранжирани, укажува на тоа дека и управувањето со проекти и социјалната компетентност на воспитниот кадар, го привлекуваат вниманието на директорот при спроведувањето на контролата. И како последно ранжиран е ставот дека директорот најмногу внимание обрнува на личната компетентност на воспитниот кадар.

Табела бр. 14. Ставот на анкетираниите кои се однесуваат на причините за оневозможување на интерната контрола.

Дали наидуваат на реакции при вршењето на интерната контрола кои се причина за нејзино оневозможување?		
Да	Не	Вкупно
F	f	F
10	/	10

На табелата број 14 се прикажани ставовите на испитниците на прашањето: - „Дали наидуваат на реакции при вршењето на интерната контрола, кои ќе бидат причина за оневозможување на спроведување на истата?“ Од добиените податоци можеме да забележиме дека сите анкетирани, односно десетте директори на детските градинки тврдат дека не постојат причини кои ќе го оневозможуваат спроведувањето на интерната контрола, а тоа значи и дека не наидуваат на никакви реакции при вршењето на контролата. Често пати се прават грешки мислејќи дека контролата е очигледна и неопходна за вработените. Повеќето од вработените одбиваат контрола, особено доколку се чувствуваат премногу контролирани. Истото се случува и доколку контролата не е соодветно насочена, или, пак, наградува неефикасност. Но, сепак, тоа не е случај во детските градинки со кои раководат анкетираниите директори.

Табела бр. 15. Ставовите на директорите на прашањето - „Дали сметате дека со интерната контрола ќе се овозможи навремено откривање на грешките, и нивно коригирање?“

Сметате ли дека со интерната контрола ќе се овозможи навремено откривање на грешките, и нивно коригирање?		
Да	Не	Вкупно
f	f	f
10	/	10

Следното прашање табела број 15), ни го покажува ставот на директорите во однос на тврдењето дека со интерната контрола се овозможува навремено откривање на грешките и недостатоците, и навремено коригирање на истите. Вкупните податоци покажуваат дека и на ова прашање сите директори се изјасниле позитивно, сметаат дека интерната контрола е позитивна активност која придонесува за навремено откривање на грешките кои ќе настанат, и оневозможува нивно повторување, што доведува до поголема ефикасност на детската градинка. Покрај тоа контролната функција има задача да направи и споредување на планираното и оствареното со други параметри, и е многу значајна за сите понатамошни чекори кои ќе бидат преземени.

Во наредното прашање од директорите се бараше да одговорат кои мерки ги преземаат по добивањето на резултатите од спроведената контрола. На ова прашање добивме различни одговори, но сите водат во правец на тоа дека директорот треба да донесе одлука за преземање на одредени, која е неопходно да се имплементира, и од која во голем дел зависи успехот на воспитно-образовните активности во детската градинка. Добиените резултати можат да се групираат во неколку групи. Најголемиот број предлози и сугестии кои се однесуваат на мерките што ги преземаат директорите поради решавање на проблемите со кои се соочуваат, е потребата од одредени средби, односно разговори со одговорните кадри како и стручниот совет на градинката, на кои ќе им се укаже за отстапувањата, доколку тие постојат.

Втората група анкетирани директори сметаат дека со постоењето на професионалното досие за секој воспитувач, и воопшто за секој вработен во детската градинка, во кое се содржани целокупните анализи и резултати од спроведената контрола, има потреба од оценување со позитивна или негативна оценка во зависност од добиените резултати со помош на интерната контрола. Токму на тој начин ќе се подобри квалитетот во работењето и ќе се зголеми одговорноста на секој субјект вклучен во воспитно-образовниот процес.

Третата група анкетирани укажува на потребата од извлекување на заклучок од спроведената интерна контрола, која се однесува на организирање на разни обуки, трибини и едукација на воспитниот кадар со цел подобрување на нивната

професионалност и стручност, но, исто така, и можност да се посочат одредените недостатоци со желба да нема нивно повторување. Следната група сметаат дека е потребно постоење на одредени награди, пофалби, со што ќе се мотивираат вработените, а, пак, наместо казни да се применува писмено укажување и давање на одредени совети за направените грешки. Според добиените резултати можеме да заклучиме дека целосно се потврдува и следната помошна хипотеза - „Постојат разлики во однос на мерките што директорите ги преземаат како резултат од интерна контрола“.

Следното прашање, исто така, е прашање од отворен тип, и треба да не доближи до ставовите на директорите во однос на тоа кои санкции ги преземаат 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. Податоците кои ги добивме велат дека процентуално, односно поголемиот дел од директорите, осум од десет директори имаат ист став, дека во зависност од видот и големината на престапот, преземаат одредени санкции како јавна и писмена опомена, но и негативна оценка во професионалното досие, во согласност со Законот за јавни службеници. Наспроти нивното мислење, двајца од директорите се одлучиле за одредени советодавни мерки, како начин на укажување на грешките и нивно надминување. Во врска со наградувањето на оние вработени кои одговориле на секој предизвик во своето работење, и ги реализирале поставените цели, интересно е да се спомне дека ниту еден од директорите не одговорил негативно на ова прашање, и како награда ја посочуваат јавната пофалба, и позитивната висока оценка во професионалното досие на секој заслужен работник.

Табела бр. 16. Ставовите на анкетираниите директори на прашањето - „По колку време повторно следи интерната 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
2	2	1	5	10

Во табелата број 16 се претставени одговорите на директорите на прашањето - „По утврдениот рок за спроведување на одделните мерки, по колку време повторно следи контрола?“ Како што може да се забележи половината од директорите немаат конкретен одговор, главно, одговорите се дека повторна контрола спроведуваат по потреба. Двајца директори ја спроведуваат интерната контрола по неколку дена, исто толку директори ја спроведуваат по две недели, а, пак, еден директор повторна контрола спроведува по еден месец. Резултатите покажуваат дека најдобро е постојано следење на резултатите и непредокот во работата на детската градинка, но контрола да не се спроведува прекумерно, бидејќи може да доведе до одбивност и спротивставување од страна на оние субјекти чија работа се контролира. Според тоа, интерната контрола треба да се спроведува тогаш кога директорот ќе почувствува дека таа е неопходна.

И на крајот последното прашање кое, исто така, е од отворен тип има за цел да ја одреди ползата од спроведувањето на интерната контрола. На ова прашање анкетираниите директори споделуваат речиси исти одговори, односно потврдуваат дека имаат голема полза од спроведување на контролата. Директорите сметаат дека со интерната контрола ќе се обезбеди повратна информација за работата и постигнувањата на градинката, ќе се создаде основа за наредната фаза на планирање, ќе се отстранат негативностите, а тоа ќе послужи за ефикасно извршување на работните обврски. Сето тоа ќе биде основа за подобрување на квалитетот на воспитно-образовната и згрижувачката работа во градинката, како и подобрување на условите за задоволување на потребите на децата. Во отсуство на интерна контрола менаџерите, односно директорите ќе се претворат во слепи посматрачи на процесот на вршење на дејноста, немајќи можност за насочување, вреднување, со еден збор нема остварување на посакуваните резултати во организација. Токму овие резултати нè водат во правец на целосно потврдување на помошната хипотеза - „Не постојат разлики во ставовите на испитаниците дека интерната контрола е услов за ефикасност на организацијата“.

2. *Анализа и интерпретација на резултатите од прашалникот наменет за воспитувачи*

Од техниките за собирање на податоци во ова истражување беше применет и прашалник за воспитувачите во детските градинки. Прашалникот се состои од повеќе прашања кои се од отворен тип, и прашања со алтернација, каде што од воспитувачите се бараше да го одберат ставот со кој тие се согласуваат. Без нивна помош и соработка истражувањето немаше да биде спроведено во целост. Прашалникот беше анонимен, со што сметавме дека ќе придонесе за поголема објективност на истражувањето. Во истражувањето беа вклучени 60 воспитувачи од вкупно десет детски градинки на територијата на градот Скопје. На почетокот од прашалникот се бараат општи податоци од воспитувачите, кои се однесуваат на името на детската институција во која работат, нивниот степен на образование, и должината на работното искуство.

Во табелата број 17 се прикажани општите податоци за стратумот воспитувачи. Тие се поделени на степен на образование на воспитувачите, и должина на работното искуство. Прашалникот беше анонимен бидејќи сакавме да дојдеме до пообјективни податоци од нивните ставови, за искуствата стекнати пред многу години, и искуствата на оние со помало работно искуство.

Табела бр. 17. Општи податоци за стратумот воспитувачи.

Стратум	Степен на образование				Должина на работно искуство						Вкупно	
	ВПШ		ВСС		До 10 год.		Од 10 до 20год.		Повеќе од 20год.		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Воспитувач	5	8,3	55	91,7	33	55	11	18,3	16	26,7	60	100

На првото прашање се бараше од воспитувачите да наведат неколку карактеристики кои го опишуваат директорот и неговата работа во детската градинка. Интересно е тоа што сите испитаници се изјаснија со позитивни ставови по ова прашање, односно го опишаа директорот со неколку позитивни карактеристики. Меѓу најчестите карактеристики кои ги поседуваат директорите на детските градинки се вбројуваат:

амбициозност, транспарентност, толерантност, флексибилност, упорност, комуникативност, одговорност, исполнителност како и поседување на менаџерски вештини. Од овие ставови добиени на првото прашање можеме да заклучиме дека и воспитувачите имаат изградено позитивен став во однос на директорот и неговата работа во градинката, а тоа зборува дека тој ужива доверба кај нив.

Табела бр. 18. Одговори на анкетираниите во врска со нивниот став за директорот и неговата менаџерска работа.

(Изберете еден од понудените одговори)	Да		Не		Делумно		Вкупно		Ранг
	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Директорот поседува менаџерски вештини.	53	88,3	/	/	7	11,7	60	100	3
2. Директорот овозможува успешно функционирање на работата.	58	96,7	/	/	2	3,3	60	100	1
3. Директорот секојдневно ја следи работата во градинката.	48	80	3	5	9	15	60	100	4
4. Во Вашата градинка директорот ја врши интерната контрола.	55	91,7	/	/	5	8,3	60	100	2
5. Директорот е доволно стручен за спроведување на контролата.	55	91,7	/	/	5	8,3	60	100	2
6. Потребна е интерна контрола врз планирањето на активностите.	41	68,3	6	10	13	21,7	60	100	5

На второто прашање од прашалникот наменет за воспитувачите (табела број 18), им беа понудени повеќе искази каде што тие требаа да одберат еден од нив со кој ќе се согласуваат, не се согласуваат или делумно се согласуваат. Одговорите на ова прашање ќе нè доведат до одредени сознанија за директорот како менаџер, и интерната контрола како дел од неговите менаџерски вештини.

За испитување на значењето на улогата на директорот во спроведувањето на интерната контрола се поставени некоку тврдења, за кои воспитувачите треба да се одлучат за целосна, делумна согласност, или воопшто не се согласуваат со конкретните ставови. Резултатите од табелата број 18 покажуваат дека најголемиот број од

анкетираните воспитувачи се согласуваат со ставот дека директорот овозможува успешно функционирање на работата во детската градинка. Овој став го делат 58 воспитувачи, односно 96,7% кои целосно се согласуваат, а, пак, двајца или 3,3% делумно се согласуваат. По него со фреквенција 55, односно 91,7% од воспитувачите целосно се согласуваат со ставовите дека директорот е доволно стручен за спроведување на интерна контрола и дека токму тој ја врши контролната функција во детската градинка. Додека, пак, 5 воспитувачи, или 8,3% делумно се согласуваат со овие две тврдења.

Целосната слика за значењето на оваа улога на директорот и неговата стручност и компетентност би се добила кога на овие податоци ќе се додадат и анализите направени на останатите прашања кои, исто така, се поврзани со улогата на директорот во спроведувањето на интерната контрола. Следното тврдење е понудено за да го испитаме ставот на воспитувачите за тоа дали директорот поседува менаџерски вештини. По однос на ова прашање ниту еден од воспитувачите нема негативно мислење, поточно 53 воспитувачи или 88,3% целосно се согласуваат, а 7, односно 11,7% делумно се согласуваат со ставот дека директорот поседува менаџерски вештини. Процентот на следниот став, односно тврдењето кое се однесува на секојдневното следење на работата и активностите во градинката од страна на директорот, е со фреквенција 48, или 80% од воспитувачите целосно се согласуваат, девет воспитувачи или 15% делумно се согласуваат, а само тројца или 5% воопшто не се согласуваат со овој став.

Ова се само дел од активностите кои би требало да ги преземе директорот, во правец на подобрување на условите кои ги нудат детските градинки, а со тоа се согласуваат и поголемиот дел од воспитувачите. Целосната информираност за тоа какви ефекти би имало со спроведувањето на интерната контрола врз работата на организациите е добра основа и за мотивираноста на вработените. Последното тврдење од скалата на ставови се однесува на потребата и значењето на интерната контрола. Го поставивме прашањето дали има потреба од интерна контрола врз планирањето и реализирањето на активностите во детските градинки. Ова е, всушност, ставот кој според ранг-листата е последен, односно 41 воспитувач или 68,3% целосно се согласуваат дека е потребна интерна контрола. Шест воспитувачи или вкупно 10% сметаат дека таа не е потребно да се

спроведува, а, пак, процентот на оние кои делумно се согласуваат изнесува 21,7%, или тринаесет воспитувачи. Следејќи го процесот на спроведување на интерната контрола, директорот е оној кој треба да ги води и советува вработените во текот на целиот процес на контрола.

Анализата на степенот на согласност на воспитувачите во однос на скалата на ставови покажува дека најголемиот број од анкетираниите воспитувачи искажале согласност, односно позитивно се изјасниле за сите понудени тврдења. Податоците добиени од оваа скала на ставови се прикажани на следниот графикон, и истите кореспондираат со оние од скалата наменета за стручните работници.

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



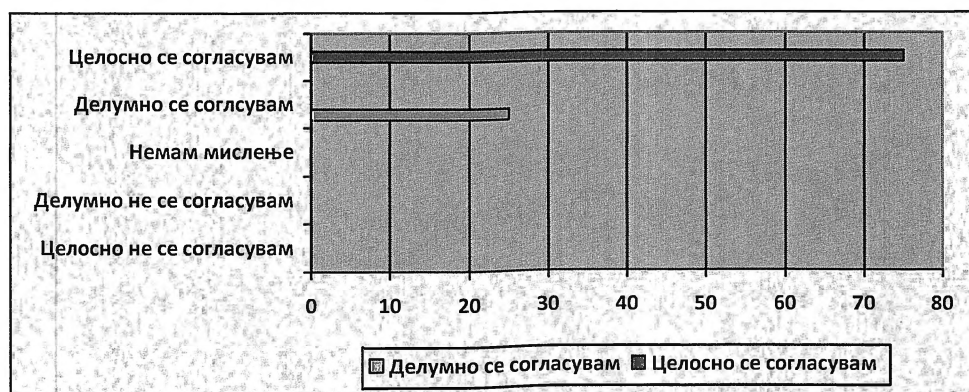
Табела бр. 19. Лична проценка на воспитувачите на прашањето - „Дали директорот успешно ја врши контролната функција?“

Сметате ли дека директорот успешно ја врши контролната функција?											
Целосно не се согласувам		Делумно не се согласувам		Немам мислење		Делумно се согласувам		Целосно се согласувам		Вкупно	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
/	/	/	/	/	/	15	25	45	75	60	100

Наредното прашање уште еднаш го потврдува значењето на улогата на директорството однос на спроведувањето на контролната функција. На прашањето -

„Сметате ли дека директорот успешно ја врши контролната функција“, воспитувачите требаше да дадат лична процена од 1 до 5, односно од целосно се согласувам до целосно не се согласувам. Резултатите од табелата покажуваат фреквенција од 45 воспитувачи, односно 75% кои целосно се согласни дека директорот успешно ја врши контролната функција, а, пак, 15 воспитувачи, или 25% делумно се согласуваат. Во контекст на ова прашање може да се истакне дека способноста на директорот за спроведување на интерната контрола во детските градинки е директно поврзана со подобрувањето на на работата во градинката.

Графикон бр. 3. Анализа на ставот на воспитувачите за тоа дали директорот успешно ја врши контролната функција.



Табела бр. 20. Анализа на ставовите на воспитувачите, дадени во прашањето број 4.

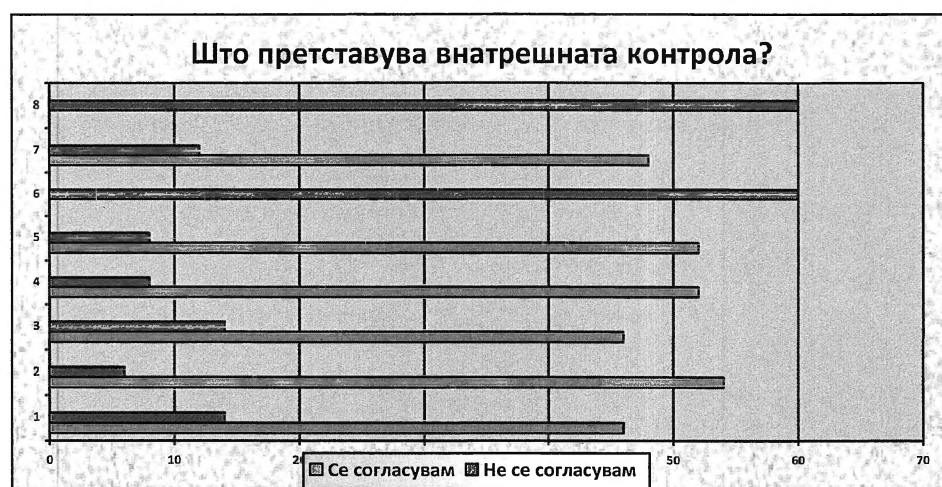
Р.Бр.	Интерната контрола претставува:	Се согласувам		Не се согласувам		Σ		Ранг
		f	%	f	%	f	%	
1.	Реална слика за степенот на постигнување	46	76,7	14	23,3	60	100	4
2.	Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност	54	90	6	10	60	100	1
3.	Ги прикажува постигнувањата на вработените	46	76,7	14	23,3	60	100	4
4.	Согледување на причините за можните отстапки	52	86,7	8	13,3	60	100	2
5.	Овозможува навремено коригирање на грешки	52	86,7	8	13,3	60	100	2
6.	Притисок врз вработените	/	/	60	100	60	100	5
7.	Создава основа за награди, признанија и сл.	48	80	12	20	60	100	3
8.	Треба да се однесува само за оние со пократко работно искуство	/	/	60	100	60	100	5

За испитување на значењето на интерната контрола е поставено следното, четврто, прашање, каде што анкетираниите воспитувачи требаше да го дадат своето мислење во однос на тоа што претставува интерната контрола. Добиените резултати покажуваат дека постои разлика во ставовите на воспитувачите за тоа што, всушност, претставува интерната контрола. Во поголемиот број случаи, поточно 90% од воспитувачите сметаат дека интерната контрола помага за успешно реализирање на воспитно-образовниот процес, додека 10% или шест воспитувачи не се согласуваат со овој став. Второто место го делат два става кои кореспондираат еден со друг, и имаат ист процент на согласност. Поточно, со фреквенција 52 или 86,7% се согласуваат дека со помош на интерната контрола се согледуваат причините за можните отстапувања, како и овозможување на навремено коригирање на грешките. Наспроти нив се осум воспитувачи или 13,3% кои не се согласуваат со овие два става. Веднаш по овие два става со фреквенција 48, или 80% сметаат дека со интерната контрола ќе се овозможат одредени награди и казни, а 12 воспитувачи или 20% сметаат дека тоа не е вистинската основа за наградување, укори итн.

Интересен е добиениот резултат во однос на тоа дека со интерната контрола ќе се добие реална слика за степенот на постигнување на целите, кој бележи идентичен процент

на согласност со тврдењето дека таа ги прикажува постигнувањата на вработените. Имено, 46 воспитувачи, односно 76,7% се согласуваат со двете тврдења, додека, пак, 14 или 23,3% не се согласни. На последното место од рангирањето се наоѓаат двата става за кои ниту еден воспитувач не се согласил. Врз основа на нив, можеме да заклучиме дека интерната контрола не претставува притисок врз вработените, и не треба да се однесува само за оние со пократко искуство, туку за сите вработени субјекти во детската градинка.

Графикон бр. 4. Целосна анализа на ставовите на воспитувачите, добиени од скалата на ставови.



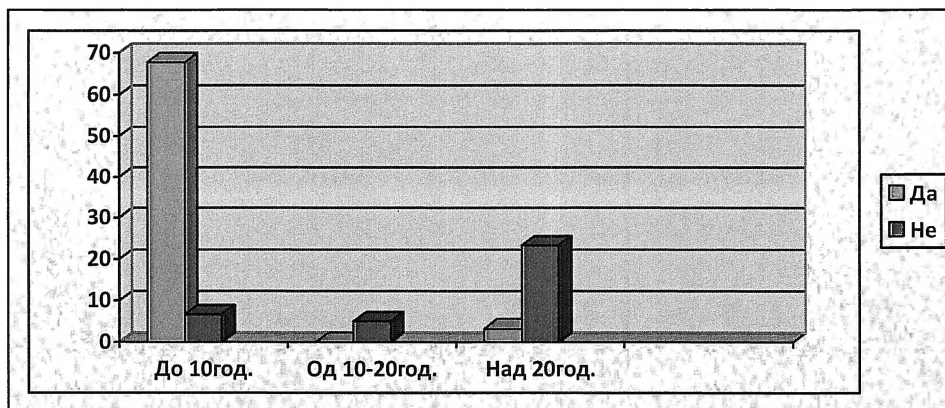
Споредувајќи ги податоците од сите градинки добиени од скалата на ставови, може да се согледа дека од сите осум ставови отстапување во негативен правец имаме кај два става, односно ставот шест и ставот осум, со кои ниту еден воспитувач не се согласил. Во иста насока се движи и споредбата на резултатите добиени од анкетниот прашалник наменет за стручни работници. Ваквата поврзаност на ставовите во однос на процентот на согласност на испитаниците, зборува за влијанието на внатрешната контрола врз создавањето на визија за успешно организирање на воспитно-образовната дејност, и преку согледување на фактичката состојба ќе се овозможи навремено коригирање на евентуалните грешки кои ќе доведат до подобрување на условите во детските градинки.

Табела бр. 21. Анализа на ставовите на воспитувачите за потребата од интерна контрола во детските градинки во сооднос со работното искуство.

Кој е вашиот став во однос на потребата од интерна контрола?	До 10 год.		Од 10 до 20 год.		Повеќе од 20 год.	
	f	%	f	%	f	%
Да	37	61,7	/	/	2	3,3
Не	4	6,7	3	5	14	23,3
Вкупно	41	100	3	100	16	100

За да се испита ставот на воспитувачите во врска со потребата од интерна контрола во нивната градинка, беше поставено следното прашање каде што во зависност од работното искуство добивме различни одговори. Според податоците од табелата број 21, може да се заклучи дека колку е помал работниот стаж на воспитувачите, толку е поголем оптимизмот дека навистина потребна е ваков вид контрола, бидејќи таа ќе овозможи поефикасна организација. Имено, 61,7% од воспитувачите со работно искуство до десет години сметаат дека има потреба од интерна контрола, исто како и 3,3% од воспитувачите со повеќе од дваесетгодишно искуство. Додека, пак, наспроти нив 6,7% од воспитувачите со работно искуство до десет години сметаат дека нема потреба да се спроведува контрола, 5% од 10-20 години, и 23,3% со работно искуство повеќе од 20 години. Ставовите дадени во табелата се прикажани и на следниот графикон, но, исто така, се во прилог на докажување на помошната хипотеза - „Постои разлика во ставовите на воспитувачите за потребата од интерна контрола, во зависност од работното искуство“.

Графикон бр. 5. Графички приказ на ставовите на испитаниците во однос на потребата од интерна контрола во сооднос со работното искуство.



Следните две прашања треба да не доближат до ставовите на воспитувачите кои се однесуваат на влијанието на внатрешната контрола врз квалитетот на работата во детската градинка.

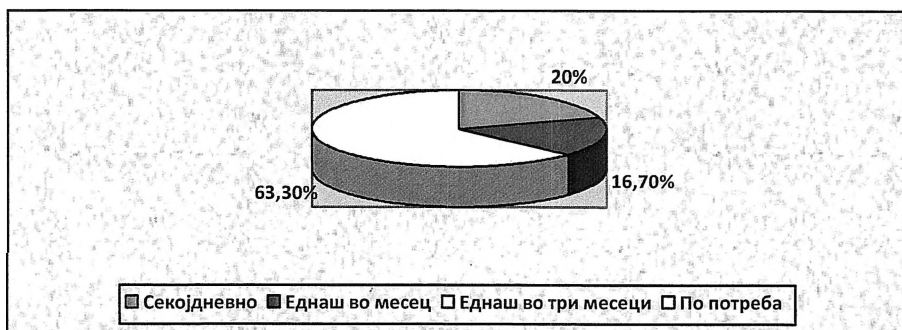
Табела бр. 22. Анализа на ставовите за прашањето - „Колку често се спроведува интерната контрола во градинката?“

	Колку често се спроведува интерната контрола од страна на директорот во Вашата градинка?	f	%
А.	Секојдневно	12	20
Б.	Еднаш во месецот	10	16,7
В.	Еднаш во три месеци	/	/
Г.	На крајот на учебната година	/	/
Д.	По потреба	38	63,3
Ѓ.	Никогаш не се спроведува	/	/
	Вкупно	60	100

Како што можеме да забележиме од табелата број 22, одговорите кои се однесуваат на тоа колку често се спроведува интерната контрола од страна на директорот, кореспондираат со податоците добиени на предходното прашање во однос на потребата од контрола. Најмногу воспитувачи, 38 или 63,3% тврдат дека контролата се спроведува по потреба. Меѓутоа, изненадува фактот што 20% од воспитувачите се одлучиле за ставот дека во нивната градинка интерната контрола се спроведува секојдневно. Со оглед на тоа што во склоп на предучилишните институции има повеќе објекти, навистина е невозможно директорот секојдневно да спроведува контрола над истите. Десет воспитувачи истакнале дека контролата се спроведува еднаш во месецот. Ставовите дека контролата се врши еднаш во три месеци, или, пак, воопшто не се спроведува останаа без ниту еден анкетирани воспитувач кој се одлучил за нив.

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

Графикон бр. 6. Графички приказ на тоа колку често се спроведува интерната контрола во детската градинка.



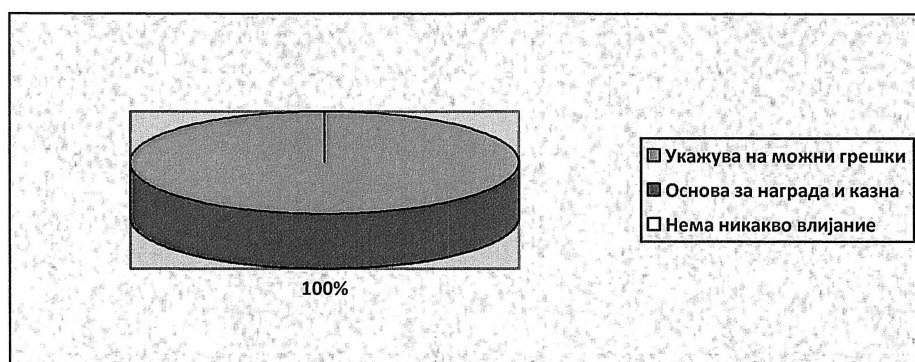
Влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата во детските градинки е директно поврзан со подобрувањето на условите за работа. Во однос на влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата на детската градинка, воспитувачите од сите градинки без разлика на степенот на нивното образование, дадоа ист одговор, односно сите воспитувачи се одлучија за ставот дека таа укажува на можните грешки, како и на потребата за нејзино корегирање. Добиените одговори на ова прашање (табела

број 23) уште еднаш го потврдуваат значењето на внатрешната контрола врз квалитетот на работата на детските градинки.

Табела бр. 23. Анализа на ставот на воспитувачите за тоа какво е влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата во градинката.

Според Вас, какво е влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата во градинката? (изберете еден од понудените одговори.)							
		ВПШ		ВСС		Вкупно	
		f	%	f	%	f	%
А.	Укажува на можните грешки, како и на потребата за коригирање на истите.	5	8,3	55	91,7	60	100
Б.	Основа за наградување и казнување.	/	/	/	/	/	/
В.	Нема никакво влијание.	/	/	/	/	/	/
Вкупно		5	8,3	55	91,7	60	100

Графикон бр. 26. Какво е влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата.



Наредното прашање има за цел да го покаже ставот на воспитувачите за начинот на кој се спроведува интерната контрола. На ова прашање тие имаат можност да одберат неколку од понудените одговори, кои се прикажани во следната табела.

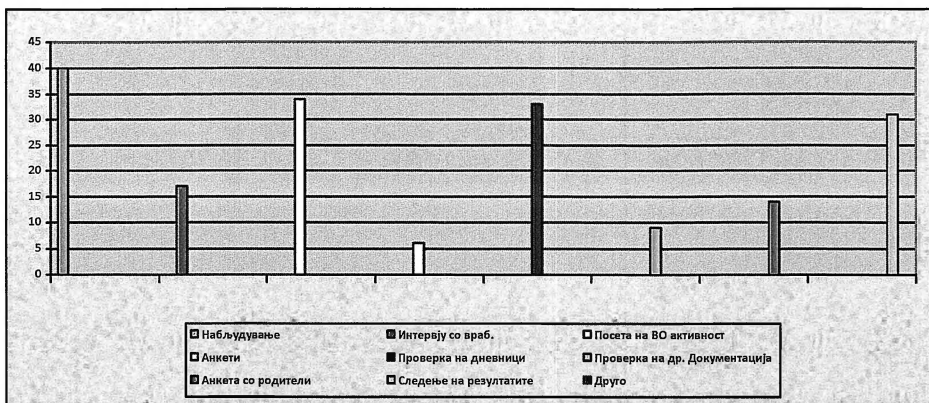
Табела бр. 24. Ставовите на испитаниците, на кој начин се врши интерната контрола.

	Контролата се врши преку: (можат да се одберат повеќе одговори.)	f	%	Ранг
А)	Набљудување	40	66,7	1
Б)	Интервју со вработените	17	28,3	5
В)	Посета на воспитно-образовна активност	34	56,7	2
Г)	Проверка на дневници	33	55	3
Д)	Анкета со родителите	14	23,3	6
Ѓ)	Следење на резултати	31	51,7	4
Е)	Друго	/	/	/

Добиените податоци говорат дека во најголемиот број случаи, односно 66,7% или 40 воспитувачи тврдат дека интерната контрола во нивната градинка се спроведува преку набљудување. На второ место по бројноста на анкетираниите е контролата преку посетата на воспитно-образовна активност, за која се одлучиле 34 воспитувачи, односно 56,7%. Понатаму, на трето место следи проверка на дневниците кај 55%, или 33 воспитувачи. Во однос на следењето на резултатите како дел од контролата кај 51,7% од воспитувачите токму ова е начинот на спроведување на контрола. И на крајот двата последно рангирани става се - спроведување на интерната контрола преку интервју со вработените кое е став кај 28,3% од воспитувачите, и преку анкета со родителите за која се одлучиле 23,3% од анкетираниите воспитувачи.

Споредено со одговорите на директорите дадени на ова прашање, каде еднаков број на испитаници се одлучиле за првиот и вториот исказ, односно дека контролата ја вршат преку набљудување и интервју со вработените, кај воспитувачите и стручните работници добивме различни одговори кои, исто така, се рангирани според бројот на испитаници кои се одлучиле за конкретниот став. На следниот графикон се прикажани одговорите дадени од страна на анкетираниите воспитувачи.

Графикон бр. 8. Графичко прикажување на ставовите на воспитувачите за начинот на кој се врши интерната контрола.



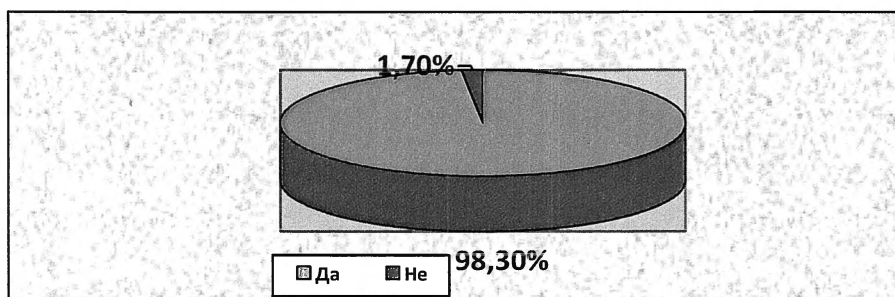
Последните три прашања се однесуваат на тоа дали постојат причини кои го оневозможуваат спроведувањето на интерната контрола, и доколку постојат истите да се наведат. Понатаму, имаме прашање во врска со тоа кон што е насочен директорот при спроведувањето на интерната контрола, како и ползата од спроведување на истата, при што уште еднаш ќе го потврдиме позитивниот став на воспитувачите за спроведување интерна контрола. Добиените резултати на последното прашање е во прилог на докажување на уште една од помошните хипотези, односно - „Не постојат разлики во ставовите на испитаниците дека интерната контрола е услов за ефикасност на организацијата“.

Табела бр. 25. *Анализа на ставот на воспитувачите, дали постојат причини за оневозможување на интерната контрола во детските градинки.*

Сметате ли дека постојат причини кои го оневозможуваат спроведувањето на интерната контрола во детските градинки?					
Да		Не		Вкупно	
f	%	f	%	f	%
1	1,7	59	98,3	60	100

Како што се забележува од табелата број 25, речиси сите воспитувачи сметаат дека не постојат причини што би го оневозможувале спроведувањето на интерната контрола во детските градинки, односно 98,3% од воспитувачите. Само еден воспитувач смета дека постојат причини, и тоа преголемата зафатеност и ангажирање на директорот, како и неможноста самиот тој да го изведе тоа.

Графикон бр. 24. *Графички приказ на ставот - дали постојат причини кои ја оневозможуваат интерната контрола.*



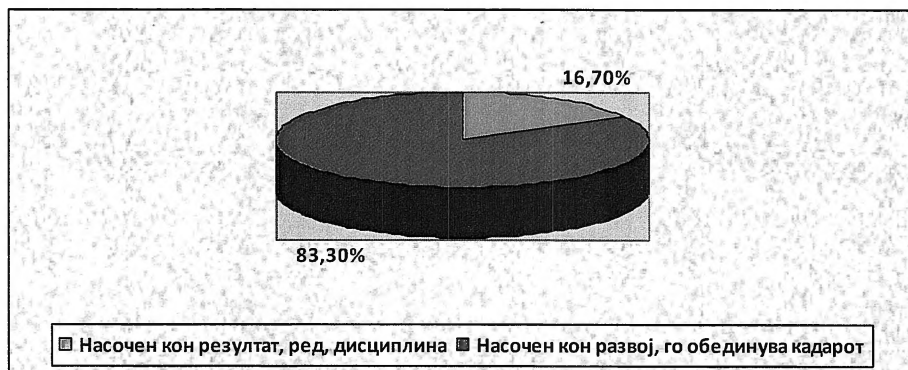
Во однос на испитувањето на ставовите на воспитувачите за тоа кон што е насочен директорот при спроведувањето на интерната контрола, тие кореспондираат со ставовите на стручните работници, и на тој начин се утврдува важноста на директорот во спроведување на контролата. За испитување на значењето на улогата на директорот во процесот на спроведување на контролата се поставени 16 прашања, и од воспитувачите се бара да го дадат својот став. Педесет воспитувачи или 83,3% тврдат дека нивниот директор е насочен кон развој, и го обединува кадарот во остварување на визијата. А само

десетина од анкетираниите воспитувачи, односно 16,7% се одлучиле за ставот дека директорот е насочен кон резултат, бара ред и дисциплина. Добиените податоци на ова прашање од анкетниот лист наменет за воспитувачи се прикажани во следната табела.

Табела бр. 26. Анализа на ставовите на испитаниците кон што е насочен директорот при спроведување на интерната контрола.

Што мислите, директорот со спроведувањето на интерната контрола е :			
		f	%
1.	Насочен кон резултат, бара ред и дисциплина	10	16,7
2.	Насочен кон развој, го обединува кадарот	50	83,3
Вкупно		60	100

Графикон бр. 25. Графички приказ на ставот - кон што е насочен директорот при спроведување на интерната контрола.



И на крајот последното прашање од прашалникот наменет за воспитувачите, е прашање од отворен тип, каде што од испитаниците се бараше да го израат своето мислење за тоа која е ползата од интерната контрола во детските градинки. Добивме голем број различни одговори, но заедничкото за сите тие е тоа што сите одговори се позитивни. Како најчести добиени одговори кои се однесуваат на ползата од спроведувањето на интерната контрола, ги издвоивме успешното организирање на воспитно-образовната работа, увид во краткорочни и долгорочни планирања, како и овозможување на поголема ефикасност и подобрување на квалитетот на условите во градинката.

3. Анализа и интерпретација на резултатите од прашалникот наменет за стручни работници

Во истражувањето беа вклучени и стручните работници од детските градинки, со нивните ставови во врска со интерната контрола, кои се формулирани во повеќе прашања од кој е составен прашалникот наменет за нив. Прашалникот им беше директно доставен на стручните работници од детските градинки вклучени во истражувањето, и беше анонимен, со цел да се обезбеди поголема објективност. Целта на прашалникот беше да дојдеме до податоци за нивните ставови и мислења кои се однесуваат на спроведувањето на интерната контрола во нивната градинка. Прашалникот содржи повеќе прашања од отворен тип, но и прашања со алтернација и скала на ставови, каде што тие треба да ја изразат својата согласност. Покрај општите табели ќе бидат покажани и податоци за зависноста на ставовите на стручните работници од независните варијабли. Сметаме дека токму искрените одговори ќе придонесат за објективноста на истражувањето.

Табела бр. 27. Општи податоци на стратумот стручни работници во однос на должината на работното искуство.

Стратум	Должина на работно искуство							
	До 10 год.		Од 10 до 20 год.		Повеќе од 20 год.		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Стручни работници	5	31,25	3	18,75	8	50	16	100

Во табелата број 27 се прикажани општите податоци за стратумот стручни работници. 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. Од особено значење се ставовите на стручните работници кои имаат подолго работно искуство бидејќи тие се оние кои можат да направат паралела како е денес и како било во минатото, кога станува збор за интерната контрола. Доколку ги земеме предвид само ставовите на испитаните стручни работници со кратко работно искуство, тие не би дале доволно објективен резултат.

Резултатите говорат за фактот дека половина од вкупниот број испитаници е со поголемо работно искуство, односно повеќе од 20 години. Тројца од стручните работници имаат работно искуство помеѓу 10 и 20 години, а, пак, петмина имаат до 10-годишно работно искуство како стручни работници.

Табела бр. 28. Општи податоци за стратумот стручни работници.

Стратум	Педагог	Психолог	Друго	Вкупно
	f	f	f	f
Стручни работници	10	4	2	16

Во стратумот стручни работници се вклучени вкупно 16 стручни работници, што претставува 18.6% од вкупниот број испитаници вклучени во ова истражување (табела број 3). Од нив десет се педагози, четворица се психолози, а само двајца спаѓаат во категорија други, односно ликовен педагог и логопед (табела број 28).

На почетокот од прашалникот од стручните работници, исто така, се бараше да наведат неколку карактеристики кои го опишуваат директорот и неговата работа. Интересно е тоа што сите испитаници се изјаснија со позитивни ставови по однос на ова прашање, односно исто како и воспитувачите и тие го опишаа директорот со неколку позитивни карактеристики. Вклучувајќи ја амбициозноста, упорноста, искреноста, чесноста, транспарентноста како карактеристики кои ги поседуваат директорите, можеме да заклучиме дека и стручните работници имаат изградено позитивен став во однос на личноста на директорот и детската градинка во којашто тој раководи.

Табела бр. 29. Ставовите на анкетираниите стручни работници во врска со директорот и неговата менаџерска работа.

(Изберете еден од понудените одговори)	Да	Не	Делумно	Вкупно	Ранг
	f	f	f	f	
1. Директорот поседува менаџерски вештини.	13	/	3	16	4
2. Директорот овозможува успешно функционирање на работата.	15	/	1	16	2
3. Директорот секојдневно ја следи работата во градинката.	13	/	3	16	4
4. Во Вашата градинка директорот ја врши интерната контрола.	15	/	1	16	2
5. Директорот е доволно стручен за спроведување на контролата.	16	/	/	16	1
6. Потребна е интерна контрола врз планирањето на активностите.	14	/	2	16	3

На второто прашање на стручните работници им се понудени одредени искази за кои тие ќе треба да ја изразат својата согласност. Анализата на вкупните податоци добиени на ова прашање, покажува приближни податоци за бројноста на стручните работници кои се согласуваат, односно делумно се согласуваат со овие ставови. На истиот начин како и во прашалникот наменет за воспитувачи имаме рангирање на ставовите кои се однесуваат на директорот и неговата менаџерска работа. Постои разлика во рангирањето на ставовите на стручните работници, со рангирањето на ставовите на воспитувачите во однос на добиените резултати на истото прашање. Според добиените податоци од табелата број 29, на прво место е рангиран ставот дека директорот е доволно стручен и компетентен за спроведување на интерната контрола во градинката. Сите стручни работници целосно се согласуваат со овој став, со што се надополнува позитивната слика кои тие ја имаат за директорот кој раководи со нивната градинка. На второ место за разлика од рангирањето на ставовите на воспитувачите, се наоѓаат двата става за кои се одлучиле петнаесетина од стручните работници, а тоа е дека директорот овозможува успешно функционирање на работата во градинката, и дека токму таму се спроведува интерна контрола. По нив следува ставот кој ја потврдува потребата од

контрола врз планирањето на активностите во градинката, од страна на директорот. Всушност, директорот е оној кој има способност да ги насочува активностите кон остварување на поставената цел на институцијата. Поголемиот број на стручни работници целосно се согласни со конкретниот став, а само двајца делумно се согласуваат. На последно место на ранг-листата за разлика од воспитувачите, кај стручните работници е рангиран ставот дека директорот поседува менаџерски вештини. Иако на предходното прашање сите стручни работници истакнаа позитивни карактеристики во однос на менаџерската работа на директорот, сепак, тројца од нив делумно се согласуваат дека директорот поседува менаџерски вештини. Заедничко за сите испитаници е тоа што ниту еден не се изјаснил негативно, дека не се согласува со понудените искази.

Табела бр. 30. Лична процена на стручните работници, на прашањето - „ Дали директорот успешно ја врши контролната функција?“

Сметате ли дека директорот успешно ја врши контролната функција?					
Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам	Немам мислење	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	f	f	f	f	f
/	/	/	2	14	16

Наредното прашање повторно се однесува на улогата на директорот во спроведувањето на интерната контрола. Директорот има огромна одговорност во повеќе сегменти од своето работење, меѓу кои се вбројува и контролната функција, која во последно време станува потреба и неопходност во процесот на менаџирање со детските градинки.

Во однос на прашањето - „Дали директорот успешно ја врши контролната функција“, стручните работници имаа за задача да дадат лична процена од 1 до 5, при што 1 е најмалку, а 5 најмногу. Резултатите кои се добија се разликуваат од резултатите на воспитувачите, во однос на бројноста на оние кои се целосно согласни дека директорот успешно ја врши контролната функција (табела 30). Имено, четиринаесет стручни

работници делат ист став, целосно се согласуваат, а само двајца делумно се согласуваат за успешноста на контролната функција од страна на директорот. Анализата на поединечните податоци по градинки на ова прашање, се совпаѓа со анализите на вкупните резултати. И овие резултати се во прилог на претпоставката дека - „Испитаниците сметаат дека директорот успешно ја врши контролната функција“.

За да се испита ставот на стручните работници за значењето на улогата на внатрешната контрола е поставено прашањето број 4, во вид на скала на ставови, каде испитаниците треба да го искажат својот став, дали се согласуваат со понудените одговори, или не се согласуваат. И во овој случај анализата на добиените податоци е во прилог на една од помошните хипотези, која се однесува на тоа дека стручните работници сметаат дека интерната контрола ќе обезбеди реална слика за степенот на постигнувањата на планираните цели.

Табела бр. 31. Анализа на ставовите на стручните работници за значењето на интерната контрола.

Р.бр	Интерната контрола претставува:	Се согласувам	Не се согласувам	Вкупно	Ранг
		f	f	f	
1.	Реална слика за степенот на постигнувањата.	15	1	16	2
2.	Помага за успешно организирање на ВО дејност.	16	/	16	1
3.	Ги прикажува постигнувањата на вработените.	15	1	16	2
4.	Согледување на причините за можните отстапки.	16	/	16	1
5.	Овозможува навремено коригирање на грешки.	16	/	16	1
6.	Притисок врз вработените.	2	14	16	3
7.	Создава основа за награди, признанија и сл.	15	1	16	2
8.	Треба да се однесува само за оние со пократко работно искуство.	1	15	16	4

Како што може да се забележи од табелата број 31, на прво место се рангирани ставовите за кои сите стручни работници се согласуваат, односно интерната контрола е

онаа која помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност. Исто така, со нејзина помош се согледуваат причините за можните отстапувања, и се овозможува навремено коригирање на евентуалните грешки. За разлика од скалата на ставови наменета за воспитувачите, кај стручните работници на второ место се рангирани ставовите дека интерната контрола ја претставува реалната слика за степенот на постигнувањата на вработените, и создавање на основа за награди, пофалби, признанија и сл. Речиси сите стручни работници се согласуваат со овие два става кои ја претставуваат суштината на интерната контрола, наспроти еден кој не се согласува со нив. На третото место се наоѓа ставот со кој се согласуваат само двајца анкетирани, односно дека интерната контрола претставува притисок врз вработените. А, додека, останатите се оптимисти и не го делат истото мислење. На крајот како последен рангиран е ставот со кој се согласува само еден од стручните работници, дека интерната контрола треба да се однесува само на оние со пократко работно искуство.

Табела бр. 32. Анализа на ставовите на стручните работници за потребата од интерна контрола во градинките.

	Кој е вашиот став во однос на потребата од интерна контрола во градинката?	Педагог	Психолог	Друго	Вкупно
		f	f	f	f
А.	Не е потребно да се спроведува.	/	/	/	/
Б.	Потребна е советодавна контрола.	/	/	/	/
В.	Потребна е, бидејќи обезбедува повратна информација, и ја прави ефикасна организацијата.	10	4	2	16
	Вкупно	10	4	2	16

Анализата на податоците добиени од одговорите на следното прашањето, се однесуваат на ставот на стручните работници во однос на потребата од интерна контрола во детските градинки. На испитаниците повторно им беа понудени неколку одговори, а тие требаа да го одберат оној став со кој најмногу се согласуваат. Резултатите со кои

располагаме покажуваат дека сите испитаници делат ист став, кој ќе ни послужи да одговориме на поставената помошна хипотеза – „Не постојат разлики во ставовите на испитаниците дека интерната контрола е услов за ефикасност на организацијата“. Исто така, од табелата број 32, може да се забележи дека не постои разлика во ставовите на стручните работници во однос на работното место кое го имаат во градинката. Имено, добиените резултати кореспондираат со потребите и за интерната контрола во градинките кои предходно ги споменавме, и кои во скалата на ставови наменета за директорите беше оценето со висок степен на согласност.

Табела бр. 33. Ставовите на стручните работници за тоа колку често се спроведува интерна контрола во градинката?

	Колку често се спроведува интерна контрола од страна на директорот во Вашата градинка?	f	Ранг
А.	Секојдневно	4	2
Б.	Еднаш во месецот	3	3
В.	На крајот на учебната година	/	4
Г.	По потреба	9	1
Д.	Никогаш не се спроведува	/	4
	Вкупно	16	

Наредното прашавање имаше за цел да ни ги прикаже ставовите на стручните работници за тоа колку често се спроведува интерна контрола во нивната градинка. Понудени беа, исто така, неколку одговори, а, пак, тие требаше да се одлучат за ставот кој одговара на нивното мислење. Од податоците од табелата број 34, може да се забележи дека повеќето од половината стручни работници се изјасниле дека во нивната градинка интерна контрола се спроведува по потреба. Понатаму, една четвртина тврдат дека интерна контрола се спроведува секојдневно, а само тројца од сите се одлучиле за ставот дека таа се спроведува еднаш во месецот. Останатите можни одговори немаа согласност од ниту еден од испитаните стручни работници. Со рангирањето на овие ставови ќе заклучиме дека воспитувачите и стручните работници имаат идентични одговори, односно

не постои разлика во нивните ставови за тоа колку често се спроведува интерна контрола. Всушност, овие податоци нè водат во правец на потврдување на следната помошна хипотеза - „Испитаниците имаат ист став за тоа колку често се спроведува интерна контрола“.

Неопходно е во детските градинките да се создаде атмосфера во која вработените ќе бидат свесни дека се дел од тој процес, и прифаќањето на процесот на контрола која ја налага директорот, е еден од главните фактори за нејзино успешно спроведување. Анализата на ова прашање, исто така, кореспондира со ставот на директорите на истото прашањето од интервјутото наменето за директорите. Директорот игра важна улога во мотивирањето на вработените за прифаќањето на интерна контрола, како процес кој често треба да се спроведува, без да најде на некаков отпор од нивна страна.

Табела бр. 34. Анализа на ставот на стручните работници за тоа какво е влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата во градинката, во сооднос со нивното работно искуство.

Според Вас, какво е влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата во градинката? (изберете еден од понудените одговори.)					
		До 10 г.	Од 10 до 20 г.	Повеќе од 20 г.	Вкупно
		f	f	f	f
A.	Укажува на можните грешки, како и на потребата за коригирање на истите.	5	3	8	16
B.	Основа за наградување и казнување.	/	/	/	/
B.	Нема никакво влијание.	/	/	/	/
Вкупно		5	3	8	16

Интервјуираните стручни работници требаа да изберат еден од понудените одговори на следното прашање - „Какво е, според Вас, влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата во детската градинка, во зависност од работното искуство?“ Податоците во табелата број 34, говорат дека повторно имаме ист став кај сите стручни работници без разлика на нивното работно искуство. Според нив,

интерната контрола има големо влијание врз квалитетот на работата на детската градинка, бидејќи таа укажува на можните грешки, и на потребата од коригирање на истите.

Табела бр. 35. Ставот на стручните работници за начинот на кој се врши интерна контрола.

	Контролата се врши преку: (можат да се одберат повеќе одговори.)	f	Ранг
А)	Набљудување	14	1
Б)	Интервју со вработените	7	4
В)	Посета на воспитно-образовна активност	13	2
Г)	Проверка на дневниците	12	3
Д)	Анкета со родителите	3	5
Ѓ)	Следење на резултатите	12	3
Е)	Друго	/	/

Одговорите на следното прашање број 8, ни укажуваат на начинот на кој се врши интерна контрола во градинките, во кои беше спроведено истражувањето. Испитаниците на ова прашање имаа можност да одберат повеќе одговори, па затоа според резултатите кои ги добивме ќе направиме рангирање врз основа на нивните ставови, (табела 35). Резултатите од табелата број 35, се однесуваат на ставовите на стручните работници за начинот на кој се врши интерна контрола. На прво место е ставот дека контролата се врши преку набљудување. На второто место се наоѓа ставот дека се спроведува преку посета на воспитно-образовна активност, а, пак, третото го делат двата става дека интерна контрола се спроведува преку проверка на дневниците и континуирано следење на резултатите. Потоа следат интервју со вработените и анкетите со родителите како ставови со најмал број испитаници кои се одлучиле токму за нив. Исто така, и овие резултати ја потврдуваат помошната хипотеза која се однесува на начинот на вршење на контролата.

Табела бр. 36. Ставот на стручните работници за причините кои го оневозможуваат спроведувањето на интерна контрола.

Сметате ли дека постојат причини кои го оневозможуваат спроведувањето на интерна контрола во детските градинки?		
Да	Не	Вкупно
f	f	f
3	13	16

За да добиеме податоци за ставот на стручните работници, за причините кои го оневозможуваат спроведувањето на интерна контрола во градинките, го поставивме следното прашање, каде што од испитаниците се очекува да се изјаснат во однос на постоењето на причини кои би ја оневозможувале контролата. Од вкупниот број анкетирани стручни работници, кои беа вклучени во ова истражување, тринаесетмина се изјасниле негативно по ова прашање, односно сметаат дека не постојат причини кои ја оневозможуваат интерната контрола. Само тројца испитаници ги претставиле причините за кои сметаат дека ја оневозможува интерната контрола во нивната градинка. Во тие причини можеме да ги вброиме зголемената обемност на работа на директорот во овој период на промени во секоја сфера. Еден од испитаниците смета дека преоптовареноста на лицето што ја спроведува интерната контрола, всушност директорот, е причина која ја спречува контролата, како и непостоењето на готови инструменти за контрола кои ќе бидат унифицирани на ниво на сите детски градинки во Република Македонија. Исто така, во причините ги набројуваат големиот број на објекти и вработени кои се објективна пречка за оневозможување на интерна контрола. Анализата на овие податоци е прикажана во табела број 36.

Табела бр. 37. Ставовите на стручните работници, кон што е насочен директорот при спроведување на интерна контрола.

Што мислите, директорот со спроведувањето на интерната контрола е:			
		f	%
1.	Насочен кон резултат, бара ред и дисциплина.	2	12,5
2.	Насочен кон развој, го обединува кадарот.	14	87,5
Вкупно		16	100

Десеттото прашање е така формулирано за да дојдеме до информации за тоа кон што е насочен директорот на детската градинка при спроведувањето на контролата. Одговорите на ова прашање се претставени во табела број 37, и ни покажуваат дека значително е поголем процентот на оние испитаници кои се согласуваат со ставот дека директорот е насочен кон развој, и го обединува кадарот во остварување на визијата. А додека, пак, двајца од анкетираниите стручни работници, сметаат дека директорот е насочен кон резултат, бара ред и дисциплина.

Табела бр. 38. Ставовите на стручните работници во однос на ползата од спроведување на интерна контрола.

Р.Бр	Според Вас, која е ползата од спроведување на интерна контрола?	f
1.	Успешно организирање на воспитно-образовната работа, увид во краткорочни и долгорочни планирања.	4
2.	Овозможување на поголема ефикасност и подобрување на квалитетот на условите во градинката.	12
Вкупно		16

Фактот дека има голема полза од спроведувањето на интерна контрола покажуваат одговорите на испитаните стручни работници, на прашањето број 11. Во прилог на успехот на ова истражување особено внимание посветивме на ова прашање, каде што

одговорите се поделени во две групи. (табела 38). Едната група одговори се однесува на ставот дека ползата од спроведувањето на интерна контрола се гледа во успешното организирање на воспитно-образовната работа, увид во краткорочни и долгорочни планирања, како и согледување на позитивните и негативните страни, и коригирање на слабостите. Всушност, една четвртина од стручните работници имаа ваков став. Додека, пак, останатите испитаници сметаат дека ползата од интерна контрола е овозможување на поголема ефикасност, подобрување на квалитетот на целокупната работа и унапредување на дејноста во детската градинка. Со еден збор, ползата од спроведувањето на ваквиот вид на контрола е огромен и неминовен во современи услови на менаџирање со работата на детските градинки.

Табела бр. 39. Ставовите на стручните работници во однос на пружање на стручна помош во коригирањето на грешките.

Дали Вие, како стручни работници треба да пружате стручна помош во коригирањето на грешките кои се констатирани со интерна контрола?		
Да	Не	Вкупно
f	f	f
15	1	16

Анализата на последното прашање треба да ја надополни анализата на податоците добиени од останатите прашања, а тоа се однесува на ставот на стручните работници во однос на тоа дали има потреба од нивна стручна помош при коригирање на грешките констатирани со интерна контрола. Позитивните ставови по ова прашање издвојуваат петнаесетина од испитаниците, кои се одлучиле за ставот дека тие како стручни работници би требало да пружаат стручна помош во коригирањето на грешките кои се констатирани со интерна контрола, и кои се движат во правец на подобрување на квалитетот на услугите во детските градинки.

Тие се оние чија меѓусебна комуникација води до успех, и од нивна страна се очекува давање на стручни сугестии и советодавно-инструктивно дејствување. Еден

испитаник смета дека нема потреба од нивна стручна помош, бидејќи директорот е доволно компетентен, и поседува менаџерски вештини кои се основа за одговор на сите предизвици. Со ова прашања се доближивме и до значењето на улогата на стручните работници во спроведувањето на интерна контрола, и нивната стручна помош во коригирањето на грешките. Високиот процент на согласност на стручните работници со последното прашање, укажува на фактот дека и тие имаат пресудно значење кога станува збор за овозможување на стручна помош на воспитниот кадар во детските градинки.

4. Дискусија на резултатите во однос на поставената хипотетичка рамка

Истражувањето беше спроведено со цел да се испита влијанието на интерната контрола врз подобрување на квалитетот на работата, и услугите кои ги нудат детските градинки. Во истражувањето беа вклучени 86 испитаници од вкупно десет детски градинки на територијата на градот Скопје.

Предметот на истражувањето беше анализиран преку испитување на потребите од контрола во работата на детските градинки и ефектите од истата, спроведени од страна на директорот како одговорно лице. Директорот како менаџер, со своите способности, вештини и знаења носи одговорност за вршење на контрола врз целокупната работа во градинката, со која се осигурува дека остварувањето на поставените задачи е на линија на планираното во една институција. Во согласност со ваквата анализа на поставениот предмет на истражување имавме за цел поединечно испитување на ставовите за потребата од интерна контрола, за тоа колку често се спроведува, дали со интерната контрола навремено ќе се откријат евентуалните грешки, утврдување на причините кои го оневозможуваат спроведувањето на овој вид контрола, итн.

Главната хипотеза во истражувањето беше претпоставката дека - „Спроведувањето на интерната контрола овозможува успешна реализација на воспитно-образовниот процес, и подобрување на квалитетот на работата во детските градинки“. Со потврдувањето на посебните хипотези кои произлегуваат од улогата на директорот, преку кој е анализиран предметот на истражувањето, во целост важи претпоставката за негово големо влијание врз квалитетот на работата преку спроведувањето на интерна контрола.

Првата посебна хипотеза, претпоставката дека – „Директорите имаат позитивен став во однос на нивната стручност и компетентност за спроведување на интерна контрола“, се докажува со согласност и позитивен став од страна на девет од десет анкетирани директори. Тие за себе сметаат дека се доволно стручни и компетентни за спроведување на ваков вид на контрола (табела 10), и дека токму тој ја има клучната улога во градинката кога станува збор за интерна контрола. Според овие резултати можеме да констатираме дека во целост се потврдува првата помошна хипотеза.

Согледувањето на влијанието на контролата врз квалитетот на работата во детските градинки ни овозможи да одговориме на втората помошна хипотеза, – „*Кај испитаниците доминира позитивен став во однос на потребата од интерна контрола на работата во детските градинки*“. Преку своите ставови прикажани во табелата 8, табелите 21 и 32, можеме да забележиме дека кај сите испитаници позитивен став во однос на потребата од интерна контрола на работата во детските градинки. Имено, со овие резултати целосно ја потврдуваме и оваа помошна хипотеза.

Третата помошна хипотеза - „*Испитаниците позитивно ги оценуваат процесите на интерна контрола во нивната градинка, (во однос на ефектите од истата)*“, може да се докаже со резултатите кои ги добивме од страна на директорите (табела 7), во која се прикажани тврдења за ефектите од спроведувањето на интерна контрола. Директорите се согласуваат со поставените тврдења дека таа помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност, претставува реална слика за степенот на постигнувања на поставените цели, како и овозможување на навремено коригирање на констатираните слабости. Истиот случај го имаме и кај останатите испитаници, кои, исто така, позитивно се изјасниле во однос на ефектите од спроведувањето на интерна контрола (табели број 20, 31). Овие резултати овозможуваат потврдување на оваа помошна хипотеза.

Во однос на компетентноста на директорите на детските градинки за спроведување на интерна контрола како дел од неговата менаџерска работа, е поставена следната помошна хипотеза - „*Испитаниците сметаат дека директорите се доволно компетентни за вршење на контролната функција во склоп на нивното менаџирање*“. Висок е процентот на воспитувачи 91,7% кои се согласуваат дека директорот е компетентен за спроведување на контрола во нивната градинка (табела 18), додека, пак, кај стручните работници имаме целосна согласност од страна на сите испитани (табела 29). Токму со помош на овие резултати целосно ја докажуваме помошната хипотеза.

За проверување на следната помошна хипотеза - „*Испитаниците сметаат дека директорот на детската градинка успешно ја спроведува контролната функција*“, беше поставено третото прашање од анкетниот прашалник, на кое 75% од воспитувачите

целосно се согласуваа, а, пак, 25% делумно (табела 19), во однос на успешноста во спроведување на контролната функција од страна на директорите. Додека, пак, резултатите добиени од стручните работници бележат поголем процент на целосна согласност од страна на четиринаесет стручни работници (табела 30), само двајца делумно се согласуваат. Имајќи ги предвид овие резултати делумно ја потврдуваме петтата помошна хипотеза.

Во правец на докажување или отфрлање на петпоставката дека - „ *Постои висок степен на согласност кај испитаниците во однос на начинот на вршење на интерна контрола во детските градинки*“, ќе ни послужат резултатите добиени од страна на директорите (табела 12), каде што тие имаа можност да одберат повеќе од понудените одговори, а, пак, истите ги рангиравме и забележивме дека преовладува набљудувањето како начин преку кој се врши контролата. Врз основа на одговорите од воспитувачите (табела 24), можеме да го извлечеме истиот заклучок, дека и кај нив постои висок степен на согласност 66,7% во однос на набљудувањето. Во согласност и со анализата на податоците добиени од страна на стручните работници (табела 35), располагаме со исти резултати, односно и тука имаме висок степен на согласност во однос на начинот на вршење на интерна контрола. И кај нив постои висок степен на согласност дека во нивната градинка интерна контрола се врши преку набљудување. На тој начин, со помош на овие резултати целосно ја докажуваме поставената помошна хипотеза.

Во врска со тоа колку често се спроведува интерна контрола во детските градинки, добивме речиси идентични одговори од страна на сите испитаници кои ќе ни помогнат во докажувањето или отфрлањето на хипотезата - „ *Испитаниците имаат ист став за тоа колку често се спроведува интерната контрола*“. Резултатите добиени од интервјуто наменето за директорите, ни покажуваат дека дури половина од нив имаат исто мислење, односно дека спроведувањето на интерната контрола се прави по потреба (табела 11). Кај воспитувачите, исто така, преовладува согласност со твдењето дека сето тоа се прави доколку има потреба (табела 22), додека, пак, кај стручните работници повеќето од половината го делат истото мислење (табела 33). Во овој случај имаме делумно докажување на оваа помошна хипотеза.

Следната помошна хипотеза се однесува на разликите кои постојат кај директорите во однос на мерките кои ги преземаат како резултат од спроведената интерна контрола. Имено, на ова прашање добивме различни одговори, кои ги групиравме во неколку групи. Најголемиот број предлози и сугестии во однос на мерките кои ги преземаат директорите, се однесуваат на одредени средби, разговори со одговорните кадри и стручниот совет на детската градинка, на кои ќе им се укаже доколку постојат некакви отстапувања од планираното. Другата група сметаат дека со постоењето на професионалното досие за секој поединец ќе има потреба од оценување на нивната работа, во зависност од добиените резултати од спроведената контрола. Додека, пак, третата група укажува на потребата од извлекување на заклучок од спроведената контрола која се однесува на организирање на разни обуки, трибини и едукација на воспитниот кадар со цел подобрување на нивната стручност и професионалност. И на крајот група испитаници кои се залагаат за постоење на одредени награди, пофалби и мерки кои ќе ги мотивираат вработените, а, пак, наместо казни, писмено укажување и давање на одредени совети за направените грешки. Токму тие резултати нè доведоа до целосно потврдување на помошната хипотеза - *„Постојат разлики во однос на мерките што директорите ги преземаат како резултат од интерната контрола“*.

Последното прашање кај сите анкетни прашалници имаше за цел да ни ја одреди ползата од спроведувањето на интерната контрола. Анализата на добиените податоци ни помогна да ја провериме наредната помошна хипотеза - *„Не постојат разлики во ставовите на испитаниците дека интерната контрола е услов за ефикасност на организацијата“*. Резултатите зборуваат за тоа дека сите испитаници споделуваат исти ставови кои водат во правец на потврдување дека со интерна контрола ќе се обезбеди повратна информација за работата и достигнувањата на градинката, а сето тоа ќе послужи за ефикасно извршување на работните обврски а воедно ќе претставува и услов за ефикасност на конкретната организација. Оттука, може да се заклучи дека токму со овие резултати се овозможува целосно потврдување на уште една помошна хипотеза.

Наредната помошна хипотеза треба да ни ја претстави разликата во ставовите на воспитниот кадар, за влијанието на интерната контрола врз работата на детската градинка,

во зависност од степенот на нивното образование. Имено, поголемиот дел од воспитувачите поседуваат високо образование, но, сепак, има и такви кои сè уште се со двегодишна, виша педагошка школа. Во овој случај не постои разлика во нивните ставови за влијанието на интерната контрола, односно сите воспитувачи сметаат дека интерната контрола влијае врз работата на градинката со што укажува на можните грешки и нивното коригирање, (табела 23). На тој начин преку добиените податоците прикажани во табелата, целосно ја потврдуваме и оваа помошна хипотеза - *„Не постои разлика во ставовите на воспитувачите за влијанието на интерната контрола врз работата на градинката, во зависност од степенот на образованието“*.

Претпоследната помошна хипотеза, е претпоставката дека *„Постои значајна разлика во мислењата и ставовите на воспитувачите за потребите од интерна контрола, во зависност од должината нивното работно искуство“*. Според податоците кои се прикажани во табелата број 21, можеме да заклучиме дека колку е помало работното искуство на воспитувачите, толку е поголем оптимизмот, односно бројот на оние кои сметаат дека има потреба од ваков вид на контрола во детските градинки. А, додека, пак, помал е бројот на оние со подолго работно искуство, кои сметаат дека нема потреба од спроведување на контрола. Имајќи ги предвид овие резултати целосно ја потврдуваме и оваа помошна хипотеза.

И на крајот и последната помошна хипотеза - *„Не постои разлика во ставовите на стручните работници за потребата од интерна контрола, и нејзиното влијание врз работата во градинката, во зависност од должината на работното искуство, и работните задачи кои ги вршат во градинката“*. Во табелата број 32, се прикажани резултатите добиени од стручните работници, според кои се докажува едниот дел од помошната хипотеза, односно дека не постои разлика во нивните ставови за потребата од интерна контрола, кои ќе зависат од работната позиција која тие ја имаат. Додека, пак, вториот дел од помошната хипотеза, исто така, се потврдува со резултатите прикажани во табелата број 34, кои докажуваат дека повторно имаме ист став кај сите стручни работници, односно дека не постои разлика во ставовите на стручните работници за

влијанието на интерната контрола врз работата во градинката, кои ќе зависат од должината на нивното работно искуство.

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 - „Спроведувањето на интерна контрола овозможува поуспешна реализација на воспитно-образовниот процес и подобрување на квалитетот на работата во детските градинки“. Доколку направиме споредбена анализа на резултатите добиени од анкетниот прашалник наменет за директори, и прашалниците за стручни работници и воспитувачи ќе заклучиме дека постои голема сличност во нивните ставови, слободно може да се каже дека тие кореспондираат едни со други.

Покрај основната цел на истражувањето, за која сметаме дека во целост е остварена, од спроведеното истражување, исто така, можеме да заклучиме дека контролата како современ менаџмент-процес кој се потпира на професионалното и стручно раководење, треба да стане составен дел од секоја организација, како услов за успешно завршување на однапред поставените цели. Контролниот процес во детските градинки треба да се одвива според определен план кој во себе содржи одреден последователен и логичен редослед.

IV. ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА И ПРЕПОРАКИ

Спроведеното истражување во целост покажа дека постои потреба од интерна контрола, и дека директорот како менаџер на образовната институција ја носи таа одговорност, а сето тоа ќе резултира со подобрување на квалитетот на услугите кои се нудат во детските градинки. На овој предизвик, директорот не би можел да одговори без соработка со останатите субјекти во образовниот процес, а на прво место е соработката со вработените во институцијата со која управува. Менаџерскиот процес е мошне комплексен за да може сам да го изведува еден човек, посебно кога станува збор за спроведување на интерна контрола, чиј услов е токму прифаќање од страна на вработените, факт кој го потврдија 100% од анкетираниите вработени.

Успешен е оној менаџер кој ќе успее да ги наметне своите идеи и да ги оствари своите цели, а притоа да се здобие со довербата и поддршката на своите вработени. Сепак, податоците од истражувањето во најголем дел со висок процент на согласност од страна на воспитувачите (табела број 19) и стручните работници (табела број 30), потврдуваат дека целиот тој процес на интерна контрола започнува и завршува со директорот, односно менаџерот на градинката, а токму тој е оној кој успешно ја врши контролната функција.

- ✦ Директорот е тој што треба да ја согледа состојбата во која се наоѓа детската градинка и каде води таквата состојба.
- ✦ Директорот треба да има визија за тоа во кој правец би требало да се движи детската градинка во иднина, и да работи на остварување на таа визија.
- ✦ Директорот треба да донесе одлука што, кога и каде ќе се направи.
- ✦ Директорот треба да има увид и да врши контрола на сите фази на реализација на воспитно-образовната дејност, и на крајот да согледа дали е постигната посакуваната цел, односно дали вложениот труд ги дал саканите резултати.

Директорите ја оценуваат контролната функција како значајна за нивното работење и за успешноста на градинката. Според нив, со интерната контрола се овозможува споредување на планираното и оствареното, како и споредување на нивната установа со други параметри што претставува основа за преземање понатамошни чекори.

На прво место во препораките кои можеа да се извлечат од одговорите на испитаниците, е токму потребата од внатрешна контрола врз планирањето и реализирањето на активностите, што ќе укаже на евентуалните грешки и потребата од нивно коригирање. Голем дел од анкетираниите истакнаа позитивни карактеристики за директорот како менаџер на институцијата, како и задоволство од успешното функционирање на работата во градинката. Најголем дел од анкетираниите воспитувачи (повеќе од 75%) се изјасниле дека директорот секојдневно ја следи нивната работа и активностите во градинката и изразиле задоволство од успешното функционирање на работата во градинката.

Општ став за сите испитаници е и фактот дека внатрешната контрола обезбедува повратна информација за работењето на градинката, но треба да се поработи и на спроведување советодавна контрола. Според нив интерната контрола претставува реална слика за степенот на постигнувања на планираните цели и помага во успешно организирање на воспитно-образовната дејност.

Компаративните резултати од десетте испитани градинки покажуваат дека постојат разлики во однос на начинот на кој се врши контролата. Најчесто, интерната контрола се врши преку набљудување, но се практикуваат и проверки на дневниците за работа, како и посети на насочените воспитно-образовни активности. Најчест предмет на контролата е односот на воспитувачите кон децата, потоа соработката со родителите и организацијата на активностите. Испитаниците сметаат дека е потребно да се стави акцент на вреднување на постигнувањата на вработените како основа за награди, признанија, укори, односно позитивна и негативна оценка за работата и професионалното усовршување на секој поединец.

Резултатите од истражувањето не доведуваат до заклучок дека е потребно да се подобри квалитетот на услугите кои ги нудат детските градинки, поголема одговорност кон децата, и позитивен однос кон родителите. Исто така, треба да се работи и на подигање на соработката и почитувањето меѓу сите субјекти во образовниот процес. Всушност, сето тоа се овозможува преку правилно и успешно спроведување на контролата од страна на директорот на институцијата.

Сепак, не претставува новина и незадоволството од вработените субјекти од мотивацијата за подобра работа, награда, успех. Од тие причини во делот на контролата и наградувањето на вработените во предучилишните установи направени се евидентни промени, и тоа преку оценување на воспитно-образовниот кадар и стручните работници. Од истите се очекува значително подобрување на воспитната компонента во воспитно-образовниот процес, во делот на етичкото однесување кон децата. Системот на контрола и наградување на вработените во воспитно-образовните институции сè уште треба да се развива и модифицира, а со самото тоа да се адаптира на современите методи на работа. Новите законски одредби носат евидентни промени во делот на контролата и наградувањето на вработените во предучилишните установи кои треба да условат подобрување пред сè на воспитната компонента во воспитно-образовниот процес.

Сите овие моменти уште еднаш потврдуваат дека професијата директор е одговорна и ниту малку не е едноставна професија. Потребите на општеството постојано се менуваат, што значи дека и функцијата директор се менува, а со тоа и дејноста која треба да ја изврши во согласност со својата професија. Директорот како носител на голем дел од одговорностите во градинката, за да може да ја спроведе контролната функција треба да постави повисоки очекувања и барања, но истите да претставуваат производ на извршителите, а не како строги пропишани правила од негова страна. За остварување на сето тоа неопходна ќе биде и поддршката однатре во градинката, но и од сите структури во државата кои се однесуваат на образованието. Контролата како менаџмент функција треба да биде дел од неговата основна едукација за успешно остварување на сите предизвици кои се дел од неговата професија. Директорите не наидуваат на отпор при

спроведувањето на контролата и сметаат дека сите вработени, без разлика на должината на работното искуство треба да бидат опфатени со овој процес.

Како уште еден заклучок може да се истакне факот дека со внатрешната контрола се прикажуваат постигнувањата на вработените, и се добива реална слика за степенот на постигнување на планираните цели, се констатираат евентуалните грешки и се преземаат корективни дејства за нивно отстранување. Нешто на што посебно треба да се посвети внимание во време кога е сè поголем бројот на приватни детски градинки е токму спроведувањето на интерна контрола од страна на директорот. Таа е неопходна активност и без неа нема да има ефикасен менаџмент, кој во современи услови ќе води до успешност и ефикасност во работата на предучилишните установи.

Процесот на интерна контрола е основа за ефикасно извршување на работните обврски на воспитниот и раководниот кадар, како и одржување и подобрување на услугите кои ги нуди самата градинка. Меѓутоа, мора да се признае дека колку и да е вообичаен овој вид на контрола кај нас не се практикуваше континуирано и подеднакво од страна на сите директори на детски градинки, но во моментов бележи тренд на подобрување и практикување на интерна контрола од страна на речиси сите директори. Се надеваме дека со реализирањето на ова истражување ќе ги поттикнеме на позитивен пристап кон потребата од интерна контрола, како и укажување на нејзиното влијание врз квалитетот на работата во детските градинки, но и размислување за да се спроведе и онаму каде што никогаш не се спровела.

V. БИБЛИОГРАФИЈА:

1. Ангелоска-Галевска, Н. (1998), *Квалитативните истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро;
2. Ангелоска-Галевска, Н. (2005), *Планирање на научното истражување*, Скопје: Филозофски факултет;
3. Алабашова-Дамовска, Л. (2012), *Нови практики во детските градинки*, Скопје: Темпора Веритас;
4. Алабашовска-Дамовска, Л. (1997), *Компаративно истражување за воспитно-образовни вредности*, Скопје, "Круг" д.о.о;
5. Ангелов, А. (1995), *Основи на менаџментот*, Софија;
6. Адигес, И. (1998), *Овладување со промените*, Скопје: ДЕТРА центар;
7. Bud, Dj. (1996), *Efikasne škole*, Beograd: Centar za usavršavanja rukovodilaca u obrazovanju;
8. Велјановска-Камчевска, Б. (1999), *Предучилишното воспитание и образование како отворен систем*, Скопје: Педагошки факултет-Скопје;
9. Вилотијевиќ, М. (1993), *Организација и руководење школом*, Белград: Научна книга;
10. Вујаклија, М. (1974), *Лексикон страних речи и изрази*, Београд: Просвета;
11. Gareth, R. Jenifer, M. (2008), *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации;
12. Гогоска, Л. (2005), *Педагошки основи на функцијата директор на училиште: сознанија и примери*, Скопје: Свезда;
13. Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница;
14. Гоцевски, Т. (2004), *Економика во образованието*, Куманово: Македонска ризница;
15. Гоцевски, Т., Сапунџиева, К. (2008), *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, Грифин, Р.В. (2010), *Основи на менаџментот*, Кочани: Генекс;
16. Грифин, Р.В. (2010), *Основи на менаџментот*, Кочани: Генекс;
17. Damjanovic, M. (1990), *Menadzrska revolucija – stanje I retrospektiva teorije organizacije I teorije upravljanja*, Beograd: Zavod za udzbenike I nastavna sredstva.

18. Дамовска, Л.(2001), *Компатибилноста на предучилишното и средното воспитание и образование*, Скопје: Круг;
19. Димитровски, Р. (1999), *Менаџмент на училишна инфраструктура*, Битола: Здружение за истражување, наука и обука;
20. Закон за детска заштита, „Службен весник на Република Македонија”, бр:98/2000;
21. Иванова, В. (2000), *8 Директор во училиште-новиот професионален профил*, Скопје: Култура;
22. Јанкоски, Д. (2002), *Организација на образованието*, Битола: Педагошки факултет - Битола.
23. Juric, V. (2004), *Pedagoski menadzment*, Zagreb: Skolska knjiga;
24. Камберски, К. (2000), *Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет-Скопје;
25. Klafki, W. I dr.(1994), *Didakticke teorije*, Zagreb: Educa;
26. Кожух, Б., Ангелоска-Галевска, Н. (2008), *Статистичка анализа на податоци*, Скопје: Филозофски факултет;
27. Кралев, Т. (1995), *Основи на менаџментот*, Скопје: Ценатр за интернационален менаџмент;
28. Loncarevic, R. (2007), *Menadzment*, Beograd: Univerzitet Singidunum – Fakultet za finansiski menadzment I osiguranje;
29. Luthans, F., Schonberger, R., Morey, R. (1976), *Introduction to management: A contingency approach*, New York: McGraw-Hill Book Company;
30. Митровиќ, Д. (1972), *Евалуација, ефективности наставног рада*, Сараево: Искуства;
31. Мојаноски, Ц. (1998), *Методологија на научно-истражувачка работа*, Штип: 2-ри Август;
32. Мостров, В. (1981), *Улога директора у стручној и педагошкој усовршавају наставника*, Скопје: Републички завод за унапредување на воспитанието и образованието на СРМ;

33. Мостров, В. (1996), *Подобрување на квалитетот на менаџерската улога на директорот на училиштата што реализираат активна настава-интерактивно учење*, Скопје;
34. Мужик, В. (1986), *Методологија педагошкој истражувања*, Сараево: Завод за учебнике и наставна средства;
35. *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015, со придружни документи*, (2006), Скопје: Министерство за образование и наука на РМ;
36. *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015*, (2004), Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија;
37. Pavao, V.(1994), *Pedagoska komunikologija*, Zagreb: Skolske novine;
38. Петковски, К. (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли комерц;
39. Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште (што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето)*, Скопје: Просветен работник;
40. Петковски, К. Алексовска, М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието;
41. Петковски, К., Трајковска, И. (2004), *Прирачник за развојно планирање на училиштето*, Битола: Херакли комерц;
42. Петковски, К., Ламева, Б., Миленковска, В. (2004), *Интегралната евалуација како основа за функционално инспектирање*, Кочани: Европа 92;
43. Петров, Н. (2003), *Современото предучилишно и основно образование-состојби и перспективи*, Скопје: Педагошки факултет-Скопје;
44. Петровиќ – Бекиќ, Д. (1997), *Динамичке особине личности наставника и успешност у настави*, Београд: Психологија 1-2;
45. Попоски, К. (1993), *Стручен надзор во работата на воспитно-образовните организации*, Министерство за образование и наука, Педагошки завод на РМ;
46. Попоски, К. (1998), *Успешен наставник – самооценување и оценување*, Скопје: НИРО "Просветен работник";

47. Powwel, M. Solitu, I. (1994), *Ucitelj ima nadzor*, Nova Gorica: Educa;
48. Симеонов, И. (1995), *Основи на организацијата и управлението во училиштето в предхода км пазарна икономија*, Софија: Универзитетско издавателство;
49. Stevanovic, B. (1958), *Eksperimentisanje u oblasti vaspitanja*, Beograd: Savremena skola;
50. Travers Jerome, Wm. (1961), *Executive control-The Capitalist*, New York: John&sons, Inc.;
51. Трајковска, В, (2004), "Директорот како креатор на ефикасно и ефективно училиште", *Воспитни крстопати*, бр.84;
52. Ubben, G. Haghes, L. (1991), *The principal, creative leadership for effective schools*, Usa:Allin and Bacon;
53. Фалмер. М, Р (1995), *Новиот менаџмент*, Скопје: Скај агенција;
54. Cindric, M. (1995), *Profesija ucitelj u svetu I u Hrvatskoj*, Zagreb: Persona;
55. Чипунковска, В. (1993), *Основи за управување со квалитетот*, Скопје: Економски факултет;
56. Шуклев, Б. (1993), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет;
57. Шуклев, Б. (2008), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет-Скопје;
58. www.npro.edu.mk
59. www.mon.gov.mk
60. www.bro.gov.mk
61. [www. crpm.org.mk](http://www.crpm.org.mk)
62. [www. prosveten.mk](http://www.prosveten.mk)
63. [www. schools.edu.mk](http://www.schools.edu.mk)

VI. ПРИЛОЗИ

Прашалник за воспитувачи

Прашалник за стручни соработници

Неструктурирано интервју за директори

ПРИЛОГ 1

ПРАШАЛНИК

(наменет за воспитувачи во детска градинка)

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.

Прашалникот има за цел да ни го открие вашето мислење во врска со личноста и компетенциите на директорот во детската градинка, во функција на спроведување на интерна контрола, за подобрување на квалитетот во работата.

Составен е од неколку разновидни прашања кои бараат прецизни одговори, а добиените податоци ќе се користат исклучително за потребите на истражувањето. Од искреноста на вашите одговори ќе зависи успешноста на ова истражување.

Однапред Ви благодарам за соработката!

Детска градинка:
Степен на образование:
Должина на работно искуство:

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

(Изберете еден од понудените одговори)	ДА	НЕ	ДЕЛУМНО
2. Директорот поседува менаџерски вештини.			
3. Директорот овозможува успешно функционирање на работата во градинката.			
4. Директорот секојдневно ја следи Вашата работа и активностите во градинката.			
5. Во Вашата градинка се врши интерна контрола од страна на директорот.			
6. Директорот е доволно стручен и компетентен за спроведување на интерна контрола.			
7. Потребна е интерна контрола врз планирањето и реализирањето на активностите.			
8. Со интерната контрола навремено ќе се откријат грешките и ќе се коригираат.			

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

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

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

	Внатрешната контрола претставува:	Се согласувам	Не се согласувам
1.	Реална слика за степенот на постигнување на планираните цели.		
2.	Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност.		
3.	Ги прикажува постигнувањата на вработените.		
4.	Согледување на причините за можните отстапувања од планираните цели.		
5.	Овозможува навремено коригирање на констатираните слабости.		
6.	Притисок врз вработените.		
7.	Создава основа за награди, признанија, укори и сл.		
8.	Треба да се однесува само за помладите.		

11. Кој е Вашиот став во однос на потребата од интерна контрола во градинката?(Одберете еден од понудените одговори.)

- а) Не е потребно да се спроведува
- б) Потребна е советодавна контрола
- в) Обезбедува повратна информација за работата на градинката, и ја прави ефикасна.

12. Колку често се спроведува интерна контрола од страна директорот во Вашата градинка? (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

13. Според Вас, какво е влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата во детската градинка? (Изберете еден од понудените одговори.)

а) Укажува на можните грешки, како и на потребата за коригирање на истите.

б) Основа за нагрдување и казнување

в) Нема никакво влијание

14. Контролата се врши преку: (Можат да се одберат повеќе од понудените одговори.)

а) Набљудување

б) Интервју со вработените

в) Посета на насочена воспитно-образовна активност

г) Проверка на дневници

д) Анкета на родителите

ѓ) Следење на резултатите

е) Друго _____

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

16. Што мислите, дали директорот со спроведување на интерна контрола е насочен кон:

1. Резултат (сега и веднаш), бара ред и дисциплина.

2. Развој (иднина-визија), го обединува кадарот во остварување на визијата.

17. Според Вас, која е ползата од спроведување на интерна контрола?

ПРИЛОГ 2

ПРАШАЛНИК

(наменет за стручни соработници во детска градинка)

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.

Прашалникот има за цел да ни го открие Вашето мислење во врска со личноста и компетенциите на директорот во детската градинка, во функција на спроведување на интерната контрола, за подобрување на квалитетот во работата.

Составен е од неколку разновидни прашања кои бараат прецизни одговори, а добиените податоци ќе се користат исклучително за потребите на истражувањето. Од искреноста на Вашите одговори ќе зависи успешноста на ова истражување.

Однапред Ви благодарам за соработката!

Детска градинка:
Вашето работно место:
Должина на работно искуство:

1. Наведете неколку карактеристики кои го опишуваат Вашиот директор и неговата работа.

(Изберете еден од понудените одговори)	ДА	НЕ	ДЕЛУМНО
2. Директорот поседува менаџерски вештини.			
3. Директорот овозможува успешно функционирање на работата во градинката.			
4. Директорот секојдневно ја следи Вашата работа и активностите во градинката.			
5. Во Вашата градинка се врши интерна контрола од страна на директорот.			
6. Директорот е доволно стручен и компетентен за спроведување на интерна контрола.			
7. Потребна е интерна контрола врз планирањето и реализирањето на активностите.			
8. Со интерната контрола навремено ќе се откријат грешките, и ќе се коригираат.			

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

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

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

	Внатрешната контрола претставува:	Се согласувам	Не се согласувам
1.	Реална слика за степенот на постигнување на планираните цели.		
2.	Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност.		
3.	Ги прикажува постигнувањата на вработените.		
4.	Согледување на причините за можните отстапувања од планираните цели.		
5.	Овозможува навремено коригирање на констатираните слабости.		
6.	Притисок врз вработените.		
7.	Создава основа за награди, признанија, укори и сл.		
8.	Треба да се однесува само за помладите.		

11. Кој е Вашиот став во однос на потребата од интерна контрола во градинката?(Одберете еден од понудените одговори.)

а) Не е потребно да се спроведува

б) Потребна е советодавна контрола

в) Обезбедува повратна информација за работата на градинката и ја прави ефикасна.

12. Колку често се спроведува интерна контрола од страна на директорот во Вашата градинка? (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

13. Според Вас, какво е влијанието на интерната контрола врз квалитетот на работата во детската градинка? (Изберете еден од понудените одговори.)

а) Укажува на можните грешки, како и на потребата за коригирање на истите

б) Основа за нагрдување и казнување

в) Нема никакво влијание

14. Контролата се врши преку: (Можат да се одберат повеќе од понудените одговори.)

а) Набљудување

б) Интервју со вработените

в) Посета на насочена воспитно-образовна активност

г) Проверка на дневници

д) Анкетирање на родителите

ѓ) Следење на резултатите

е) Друго _____

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

16. Што мислите, дали директорот со спроведување на интерната контрола е насочен кон:

1. Резултат (сега и веднаш), бара ред и дисциплина.
2. Развој (иднина-визија), го обединува кадарот во остварување на визијата.

17. Според Вас, која е ползата од спроведување на интерната контрола?

18. Дали Вие, како стручни работници треба да пружите стручна помош во коригирањето на грешките кои се констатирано со интерната контрола?

Да, затоа што _____

Не, затоа што _____

ПРИЛОГ 3

Неструктурирано интервју со директор на детска градинка

Почитувани,

Со ова интервју би сакала да дојдам до потребните информации кои ќе ни помогнат за успешно реализирање на ова истражување. Прашањата се однесуваат на интерната контрола, односно контролата спроведена во градинката од Ваша страна. Резултатите добиени од ова интервју ќе бидат користени исклучително за потребите на овој магистерски труд. Ве молиме точно и искрено да одговорите на поставените прашања.

Однапред Ви благодариме за соработката!

Пол: а) м б) ж
Должина на работно искуство:
Колку време работите во образование?
Колку време сте на функцијата директор?

1. Дали сте задоволни од фактичката состојба со која се соочува Вашата градинка?

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

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

	Внатрешната контрола претставува:	Се согласувам	Не се согласувам
1.	Реална слика за степенот на постигнување на планираните цели.		
2.	Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност.		
3.	Ги прикажува постигнувањата на вработените.		
4.	Согледување на причините за можните отстапувања од планираните цели.		
5.	Овозможува навремено коригирање на констатираните слабости.		
6.	Притисок врз вработените.		
7.	Создава основа за награди, признанија, укори и сл.		
8.	Треба да се однесува само за помладите.		

4. Вашиот став за потребата од интерна контрола во градинките?(Заокружете еден од понудените одговори.)

а) Не е потребно да се спроведува

б) Потребна е советодавна контрола

в) Обезбедува повратна информација за работата на грдинката и ја прави ефикасна

5. Дали во Вашата градинка се спроведува интерна контрола?

6. Сметате ли дека сте доволно стручни и компетентни за спроведување на интерна контрола?

7. Искрено, наведете колку често ја спроведувате интерната контрола во Вашата градинка?

- а) Секојдневно**
- б) Еднаш во месецот**
- в) Еднаш во три месеци**
- г) На крајот на годината**
- д) По потреба**
- ѓ) Никогаш не сум ја спровел/а.**

8. Контролата ја вршам преку:(Можат да се одберат повеќе од понудените одговори.)

- а) Набљудување**
- б) Интервју со вработените**
- в) Посета на насочена воспитно-образовна активност**
- г) Проверка на дневници**
- д) Анкетирање на родителите**
- ѓ) Следење на резултатите**
- е) Друго _____**

9. При спроведување на контрола, на што најмногу посветувате внималние кај воспитниот кадар? (Заокружи од 1 до 5, при што 1 значи најмалку а 5 најмногу.)

1.	Лична компететност	1	2	3	4	5
2.	Способност за постојано усовршување и наградување	1	2	3	4	5
3.	Управување со проекти	1	2	3	4	5
4.	Социјална компетентност	1	2	3	4	5
5.	Способност за воспоставување на добар однос кон децата	1	2	3	4	5
6.	Способност за соработка со колегите	1	2	3	4	5
7.	Способност за соработка со родителите	1	2	3	4	5
8.	Самоорганизација	1	2	3	4	5

10. Дали наидувате на реакции при вршењето на интерна контрола во градинката, кои ќе претставуваат причина која ќе оневозможи спроведување на интерна контрола?(Ако има реакции, наведете кои се)

11. Сметате ли дека со интерна контрола ќе се овозможи навремено откривање на грешките, и истите ќе бидат коригирани?

12. Кои мерки ги преземате по добивањето на резултатите од спроведената интерна контрола?

13. Преземате ли некакви санкции за оние вработени кои покажале слаби резултати, и дали ги наградувате они кои покажале солидни резултати во своето работење?

14. По утврдениот рок за спроведување на одделните мерки, по колку време повторно следи контрола?

15. Според Вас, која е ползата од спроведување на интерна контрола?
