

MANAGEMENT IN PRESCHOOL INSTITUTION

Despina Sivevska

Faculty of Educational Sciences, Goce Delchev University Stip, N. Macedonia,
despina.sivevska@ugd.edu.mk

Jadranka Runceva

Faculty of Educational Sciences, Goce Delchev University Stip, N. Macedonia,
jadranka.runceva@ugd.edu.mk

Abstracts: The trend of the times in which we live, the intensive development of technique and technology, the rapid and intensive changes in all spheres of human life and action, including education, bring the need for a more serious approach and conduct of appropriate educational policy that would cover all the key determinants of any society, including ours. By investing in education, we are investing in our future and the future and perspective of a society. Hence, the investment is important, but also the obligation of each of us to create conditions for the overall and efficient development of each young person, which should be passed on to each next generation.

In that direction are the thoughts of numerous experts from all countries who are constantly looking for ways and mechanisms to increase the efficiency of education, at all levels, and at the same time set new tasks for education staff, including management, which due to the complexity and social responsibility of the work he performs, he must follow all the changes, achievements, constantly upgrading his knowledge

In the paper we try to point out the importance of having quality management in preschool institutions, with special reference to the role of the principal as a holder of this position in kindergarten. The very running of the preschool institution is considered a complex social and pedagogical phenomenon that requires much more than the passive performance of the function of director. To perform this function successfully, directors must possess certain competencies and qualifications. For that purpose, in our country, certain legal solutions are taken for professionalization of the role of the director in the preschool institutions, by developing a system for strengthening the professional competencies of the principals for the most successful management of the preschool institutions.

Keywords: management, preschool institution, principal, education, licenses

МЕНАЏМЕНТ ВО ПРЕДУЧИЛИШНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

Деспина Сивевска

Факултет за образовни науки, Универзитет Гоце Делчев Штип, С. Македонија,
despina.sivevska@ugd.edu.mk

Јадранка Рунчева

Факултет за образовни науки, Универзитет Гоце Делчев Штип, С. Македонија,
jadranka.runceva@ugd.edu.mk

Резиме: Трендот на времето во кое живееме, интензивниот развој на техниката и технологијата, брзите и интензивни промени во сите сфери на човековото живеење и делување, вклучувајќи го и образованието, ја носат потребата за еден посериозен пристап и водење на соодветна образовна политика која би ги опфатила сите клучни детерминанти на секое општество, вклучувајќи го и нашето. Со вложувањето во образованието, ние вложуваме во нашата иднина и иднината и перспективата на едно општество. Оттаму важен е влогот, но и обврската, на секој од нас да креираме услови за целокупен и ефикасен развој на секој млад човек, кои понатаму треба да се пренесуваат на секоја следна генерација.

Во таа насока се и размислувањата на бројни експерти од сите земји кои постојано бараат начини и механизми за зголемување на ефикасноста на образованието, на сите степени, а истовремено со тоа се поставуваат и нови задачи пред вработените во образованието, вклучувајќи го овде и менаџментот, кој заради комплексноста и општествената одговорност на работата која ја изведува, мора да ги следи сите промени, достигнувања, постојано надградувајќи го своето знаење.

Во трудот се обидуваме да укажеме на важноста на постоење на квалитетен менаџмент во предучилишните установи, со посебен осврт на улогата на директорот како носител на оваа функција во предучилишната установа. Самото водење на предучилишната установа се смета за сложена општествена и педагошка појава за која е потребно многу повеќе од пасивното изведување на функцијата директор. За успешно изведување на оваа функција директорите мора да поседуваат одредени компетенции и квалификации. За таа цел во

нашата држава се преземаат одредени законски решенија за професионализација на улогата на директорот во предучилишните установи, преку развивање на систем за зајакнување на професионалните компетенции на директорите за што поуспешно водење на предучилишните установи.

Клучни зборови: менаџмент, предучилишни установи, директор, образование, лиценци

1. МЕНАЏМЕНТОТ ВО СОВРЕМЕНОТО ВРЕМЕ

ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Раководењето и управувањето со група и активности постои од кога постои и човековата цивилизација. Раководењето или менаџментот во сите активности и професии го претставува однесувањето на луѓето во насока да се постигне одредена цел преку ефективно користење на достапните ресурси (Стојановиќ, 2016).

Одредувањето на дефиницијата за менаџментот не е едноставна работа. Поимот „менаџмент“ е од англиско потекло, а корените се наоѓаат во латинскиот јазик. Обидите поимот менаџмент да се преведе како водење или управување, води кон стеснување на поимот, бидејќи самиот поим има широко значење. Најширока дефиниција на поимот менаџмент дала американската теоретичарка Мари Фолет (Mary Follett) во 30-тите години на 20-тиот век. Таа го дефинира како „уметност да се изведуваат работите со помош на луѓе“ (Kuka, 2012). Според оваа дефиниција може да се заклучи дека менаџментот е работна филозофија за делување на многу организации и институции.

Причината зошто менаџментот е толку важен, посебно во денешно време на брзи општествени и пазарни промени и движења, е тоа што менаџментот се занимава со луѓето. Негова задача е да ги оспособи луѓето за тимска (заедничка) работа. Освен тоа менаџментот ги поттикнува и подржува сопствените сили, а ги елиминира сопствените слабости. (Kuka, 2012)

Со право може да се заклучи дека темелни носители на процесите на менаџментот всушност се самите менаџери. Менаџери се личности кои се одговорни за работата на другите и оние кои ја насочуваат работата на останатите, односно тоа се личности кои имаат одредена моќ и углед во однос на саканата група на луѓе со чија работа управуваат и координираат.

Менаџментот наједноставно може да се дефинира како она што менаџерите работат. Подетално објаснување е дека менаџментот претставува координирање на активностите кои се поврзани со работата, со цел истите да се реализираат ефикасно и ефективно со луѓе и со помош на другите луѓе. Ефикасноста се однесува на извлекување на максимумот со минимално вложување, а ефективноста е изведување на работите на правилен начин, т.е. оние активности кои се поврзани за работата и кои и помагаат на организацијата да ги постигне своите цели (Стојановиќ, 2016).

Секоја организација во својата организациона структура треба да има организациона единица која се занимава со менаџментот. Менаџерите се лица кои имаат за цел да го постигнат работниот успех на организацијата, но во исто време да поседуваат емпатичност која се отсликува кон придонесувањето кон пошироката општествена заедница (Стојановиќ, 2016).

2. МЕНАЏМЕНТОТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Менаџментот во образованието исто како и менаџментот како процес, претставува процес на планирање, организирање, водење и контрола на финансиските, физичките, човечки и информационали ресурси во образовните институции, со цел реализација на нејзините цели, на ефикасен и ефективен начин (Šormaz, 2017). Сите овие процеси/функции: планирање, организирање, водење и контрола (Karavidić S., Čukanović Karavidić M., 2016, Šormaz, 2017), меѓусебно се поврзани и ја сочинуваат суштината на работењето и работата на менаџерите, кои често се нарекуваат директори, раководители, управници и сл.

Управувањето со еден така важен развоен процес е особено значајно и може да се манифестира во различни форми, милје и нивоа, па оттука и самото негово управување ги поприма истите карактеристики. Затоа под овој контекст се подразбира управување со образованието на поширокото општество: регион или држава (планирање на образованието, креирање стратегии и образовни политики), управување со работата на образовната установа (водење на училиште, градинка или некоја неформална образовна установа, било во јавен или приватен сектор), менаџмент на образованието и обуки на вработените во установата (како дел од концептот на менаџмент со човечки ресурси), менаџмент во наставата (како вештина на управување со образовните текови/ токови во училницата: планирање, програмирање, водење и евалуација на наставата), менаџмент со поедини процеси, проекти или активности во образовното опкружување) (Kadrić, Muratović, 2020).

Луѓето кои ја извршуваат улогата на менаџер во образовните установи мора да изведуваат активности кои бараат работно и стручно управување со институцијата. Тоа значи дека тие, личностите кои ја изведуваат должноста на директор, како менаџер, мора да поседуваат знаења и вештини стекнати преку формалното

образование, како и да имаат познавања и вештини за квалитетно управување, раководење, организирање, соработка, креативност, комуникативност и др. (Čuljak Č., 2013, Šormaz, 2017, стр.3).

Менаџментот или управувањето со воспитно-образовната организација (детска градинка) вклучува промени. За да се стигне до совршенство во работењето на секоја организација, вклучувајќи ја и детската градинка, потребни и неопходни сè чести и многу промени. Успешното управување налага процес на издржана одговорност кон барањата на персоналот и околната средина. Тензиите и стресните ситуации што често се сретнуваат во воспитно-образовните институции, особено нагласени во деведесеттите години на минатиот век, најчесто се резултат на дадена промена, некој недостаток или неуспех во прифаќањето на потребата да се стане способен за промени, отколку што сè обид за управување со промените (Ковачевска, 2012, стр.14)

Новото сфаќање на улогата на менаџерот во образовните установи има за цел да овозможи квалитетно образование, развивање на образовниот систем на една држава, активна поддршка на програмот (програмата) на знаење, следење на развојот на инфраструктурата на знаењето и овозможување да се создаваат врски, координација и комуникација. (Šormaz, 2017, Stepanović, 2019).

Современиот менаџмент во образованието може да се разгледува и како процес на усогласување на човековите, финансиски и физички потенцијали, со цел да се остварат целите на воспитание и образование (Staničić. S, 2006).

3. УЛОГАТА НА ДИРЕКТОРОТ

Најзначајната функција што некое лице ја обавува во рамките на една воспитно-образовна установа: училиште или детска градинка, е функцијата директор. Во денешно време, кога се прават крупни реформски зафати во сите сфери на воспитанието и образованието, функцијата директор се повеќе добива афирмативен карактер.

Кога го употребуваме терминот директор на воспитно-образовна установа, тогаш тесно со него ги поврзуваме и поимите менаџер и водач (лидер), како изведени поими од management или управување и leadership или водство. Тоа произлегува од сознанието дека две главни грижи го отпретуваат секој директор, се резултатите од работењето и воспоставените релации или односи во институцијата. Доколку директорот повеќе е насочен кон резултатите, тогаш тој повеќе навлегува во сферата на менаџер, а додека ако повеќе преферира воспоставување на релации или односи тогаш тој повеќе се доближува до водач (Ковачевска, 2012).

Водењето на предучилишната установа се смета за сложена општествена и педагошка појава за кое е потребно многу повеќе од пасивното извршување на функцијата директор. За да може водењето да има карактеристики на успешно водење потребно е директорите да поседуваат одредени вештини и квалификации (Стојановић, 2016). Работите кои ги извршуваат, обврските и одговорностите кои ги преземаат заедно со својата улога спаѓаат во интердисциплинарно професионално подрачје за кое се потребни многу знаење, вештини и способности. Според Фулан (Fullan 2005, Kokanović, 2021) раководењето кое е насочено од горе кон долу (top-down) треба да се замени во водење од доле кон горе (bottom-up), за што на директорите им се потребни соодветни компетенции и вештини. Унапредувањето на секој сегмент од воспитно-образовната работа, зајакнувањето на професионалниот раст и развој на сите ученици, унапредувањето на квалитетот на самата установа се дел од целите кои пред себе треба да си ги поставува секој професионално освестен директор, како и неговата заедница, установа.

Со децентрализацијата на училиштата и детските градинки се менува и улогата на директорот. „Децентрализацијата на училишната автономија на училиштата им овозможува да ја развиваат својата индивидуалност, па поради тоа една од клучните задачи на училишното водење (директорот) е да се грижи за оформување на училишната визија, мисија и долгорочно планирање на работата и развој и на тоа соодветно применет менаџмент“ (Resman, 2001, Buhač, 2017).

За да може установата да ја постигне својата развојна компонента, важна е улогата на директорот како лидер кој мотивира и ги развива интересите на сите учесници во воспитно-образовниот процес. Заеднички поставената визија на установата значи кохезија на сите учесници, а нејзиното остварување и подигање на квалитетот, е знак на воспоставена синергија, тимска работа и заедништво внатре во самата установа при што пресудна улога има токму директорот како поттикнувач, мотиватор и поддршка (Kokanović, 2021).

Квалитетот на работата на предучилишната установа различно се одредува, во зависност од чија перспектива се набљудува и анализира: од страна на директорот, членовите на стручниот тим, воспитувачите или другите учесници. Концептот на водење на предучилишната установа претпоставува развој на сите учесници, а со тоа и на самата установа што би значело дека освен директорот, сите учесници се одговорни за унапредувањето на својата дејност.

Успешноста во водењето на воспитно-образовната установа најчесто се истражува и мери според исходите на учење, но тоа најпрво се однесува на училиштето. Бидејќи такви индикатори не постојат за предучилишната установа, скоро и да нема истражувања во таа насока, туку некои автори ги испитуваат квалитетите на услугите (Siraj-Blatchford i Manni, 2007, Kokanović, 2021). Hujala, Waniganayake и Rodd (2013) сметаат дека вложувањето во директорот како водач, претставува вложување во квалитетот на воспитно-образовниот систем. Слунски (Slunjski, 2018) успешниот директор го опишува како личност која креира и одржува култура во установата поттикнувајќи колегијалност, поддршка, соработка и доверба меѓу сите вработени.

Промените кои се случуваат во контекстот на времето во кое живееме и делуваме во сферата на економија, политиката и технологијата, бараат и промени во самите образовни политики. Оттаму клучно е директорот да поседува разновидни компетенции како би можел воспитно-образовната установа да ја насочува во позитивна насока, а истовремено да влијае на квалитетот на работа на установата. Таквата улога на директорот води до тоа функцијата преминува и треба да биде регулирана како професија. Бројни се студиите кои укажуваат дека професионалниот развој на воспитно-образовните работници е клуч за напредување и развој на самиот систем и установа.

Професионалната улога на директорот денес се набљудува од перспектива на професионалните компетенции кои поединецот ги поседува. Од големо значење е да се унапреди квалитетот на работата и раководењето на установата на начин на кој функцијата директор ќе се трансформира во професија. Професионалната компетенција ги опфаќа следниве компоненти: општо знаење, способност за планирање, изведување заклучоци, учество во проекти, вреднување и самовреднување, како и стручно и професионално усовршување. Стручното и професионално усовршување се акцентираат речиси во сите трудови за квалитетот во образованието (Clutterbuck and Lane, 2004; Holdsworth, 2010; Caena, 2011, Vizek-Vidović, Domović, 2013; Kokanović, 2021). Darling (1996) и Ben-Pertz (2000) ја нагласуваат важноста од поседување на знаења на учесниците во воспитно-образовната работа во подрачјето на сопствените предмети, интердисциплинарно познавање на професијата, како и поседување на педагошко-психолошки знаења. Авторите истакнуваат дека тие знаења се потребни за да може успешно да се спроведат реформите во образованието.

Покрај стручните компетенции кои треба да ги поседува директорот, важни се и неговите социјални и комуникациски компетенции, оптимизмот и визијата за креирање на заедничка мисија на училиштето. Тој со своето однесување треба да ги мотивира и останатите вработени во насока на поквалитетно работење, квалитетно изведување и реализирање на наставата и поставените цели и задачи во наставата програма. Бројни истражувања (Bogler, 2001; Fullan, 2002, Hallinger, 2003, Buhač, 2017) потврдуваат дека начинот на раководење на директорот влијае на перцепцијата на наставниците за условите во училиштето, како и за нивната подготвеност за промени и перманентно стручно усовршување. Во самиот Совет на ЕУ (Council of the European Union, 2009, str. 8) наведено е дека од големо значење е директорот „... да поседува или да е во можност да развива капацитети и карактеристики кои се неопходни за преземање на поголем број на секојдневни разновидни задачи..“ бидејќи токму од него очекува да ги обезбеди сите услови за развој и квалитетна работа на установата и нејзините вработени.

Менаџерите/ директорите се тие кои треба да тежнеат кон промени, да поставуваат нови тактики и стратегии кои сакаат да ги имплементираат, а тоа всушност се и нивните цели и задачи. Тие знаат кон што целат, во што веруваат и за што се борат. Тие се личности до кои доаѓаат најголем број на информации внатре од одредената организација или институција. Оттаму тие ја имаат и најголемата и најширока лепеза на цели кои сакаат да ги имплементираат (како организациски и институционални, така и лични-животни цели).

Менаџерот-директорот во детската градинка се смета за централен фигура во организацијата како што е предучилишната установа, и нивната улога е повеќестрана. Истовремено тие треба да исполнуваат повеќе улоги: лидер, личност за врски и односи, контролор, портпарол, личност за ширење информации, претприемач, преговарач, да бара финансиски средства, личност за решавање проблеми и симболички „глава“ на организацијата.

Активностите кои ги изведуваат современите менаџери во предучилишната установа се од големо значење за функционирањето и успешна работа на установата, како и за формирање и одржување на културата на работењето (Fenton, 1990, Степанович, 2019). Тие се одговорни за организациските резултати затоа што ги дефинираат целите, ги одредуваат начините за нивно остварување и влијаат на оние кои во организациската структура имаат одредена положба. Во одредувањето на визијата на работењето со предучилишната установа тие треба да одговорат на неколку клучни прашања:

Каде сме сега? Се собираат информации за моменталната состојба, преку интервју, анкети, фокус групи. Крајна цел е да се даде точна проценка од каде да се почне да се движиме кон промените. Одговорот на ова

прашање треба во себе да ги обедини процената на организационата култура, задоволството на вработените и нивото на мотивација, јасноста во дефинирањето на целите, моменталниот начин на менаџирање, како и ставовите на вработените кон децата и нивните индивидуални разлики.

Каде сакаме да бидеме? Одговорот на ова прашање се заснова на внимателно планирање после увидот во моменталната ситуација. Во оваа фаза се анализираат конкретните предлози за унапредување на работата.

Дизајн и употреба на планови со цел нивно остварување. Претставува креирање на конкретни планови и серија на активности за нивно реализирање, со дефинирање на начините на евалуација на резултатите.

Влијание на опкружувањето. Се однесува на разгледување на срединските фактори во менаџментот, како проценка во наоѓањето на соодветни личности за работа како воспитувачи, колку моменталниот образовен систем може објективно да се носи со иновациите, какво е влијанието на приватните детски градинки на работата на државните, и обратно и сл.

Директорот не е секогаш единствен носител на сите работи и активности, но учествува и координира со поголем дел од нив. Неговата функција во современите воспитно-образовни установи се набљудува од два аспекта. Работно-административен кој се набљудува преку призмата на менаџирањето, и стручно-педагошки аспект кој му дава карактеристики на водство и лидерство (Стојановиќ, 2016). Имајќи го предвид се она што е во најдобар интерес на децата, односно реализирање на насочени активности со цел стекнување на практични и применливи знаења и вештини кои им се неопходни за понатамошно образование и живот, вештиот менаџер треба да управува и да води сметка за сите вработени, нивната мотивација и задоволство.

Сепак постојат и одредени фактори кои може да ја ограничат или олеснат работата на менаџерот, и кои се надвор од неговата директна контрола, како што е средината, поточно нивото на развој на образовниот систем на една земја, како и останатите економски, политички и социјални карактеристики на државата во соодветниот момент, кои влијаат на функционирањето и на квалитетот на услугите кои ги нуди една предучилишна установа.(Степанович, 2017)

4. ЛИЦЕНЦИРАЊЕ НА ДИРЕКТОРИТЕ ВО ДЕТСКА ГРАДИНКА СОСТОЈБА ВО МАКЕДОНИЈА

Директорот кој раководи со предучилишната установа мора да има одговорности и да располага со одредени вештини, како што се: стил на раководење, мотивирање на соработниците, начин на донесување одлуки, управување со промените, непосредно комуницирање со соработниците. (Šormaz, 2017)

За да може современиот директор да ја изведува својата работа мора да поседува одредени компетенции, добро да ја владее комуникациско-информатичката технологија, да има одлични комуникациски способности, познавање на странски јазик за спроведување на мобилност на меѓународно ниво каде е потребно да се разменуваат искуства и усвојуваат нови сознанија и вештини.

Како би можело да се обезбеди континуитет на доживотното учење и професионалниот развој на директорот потребно е да се усвојат сите препораки кои ги пропишуваат начините и постапките за обезбедување професионализам, почнувајќи од стандардизација на знаењата, квалификации и постапката на лиценцирање. Секоја држава која се стреми кон постигнување на висококвалитетен образовен систем мора да поставува јасни и проверливи стандарди кои директорите мора да ги исполнуваат како би можеле успешно да ја водат воспитно-образовната установа (Кокановиќ, 2021). Досегашниот избор на кандидати остава простор за манипулација, па не ретко се случува предучилишните, па и училишните установи да ги водат директори кои се повеќе инволвирани во локалната политика, отколку во успешноста и квалитетот на работата на своите установи.

Со прегледот на литературата и законодавството во оваа област во нашата земја се гледа дека се направени обиди за професионализација на функцијата директор во воспитно-образовните институции. На почетокот на 21 век се прават обиди професионализација на директорот преку донесување на новиот Закон за заштита на децата кој почна да се применува кон крајот на февруари 2013 година. Тогаш за прв пат во нашата држава е направен обид да се воспостави системот на лиценцирање на стручните лица и на директорите на установите за деца вклучени во системот на згрижување, воспитание и образование на децата од предучилишна возраст. За таа цел изготвен е и правилник во кој се регулирани постапките и начините на издавање, продолжување, обновување и одземање на лиценцата за работа на директори за установи за деца („Службен весник на Република Македонија“ бр. 10/15, 145/15, 192/15, 30/16, 120/18 и 140/18).

Со законот е предвидено лиценцирањето да се однесува и на физички лица коишто вршат одредени работи од дејноста на згрижување на деца од предучилишна возраст во сопствениот дом и во домот на родителите на детето, лицата вработени во агенциите за давање услуги, за чување и нега на деца од предучилишна возраст, како и на лицата коишто се заинтересирани да се вклучат во системот за згрижување, воспитание и образование на деца од предучилишна возраст.

Обуката за лиценцирање на раководниот кадар, односно директорите на установите за деца содржи четири модули: финансиско работење, раководење со човечки ресурси, педагошка работа и евиденција и законска регулатива. Дополнително е наведено дека обуката, ќе се реализира во октомври и ноември во тековната година и по чие завршување може да почне проверката на стручните знаења за добивање на лиценца за директор.

Лиценцирањето се спроведува преку проверка на примената на стручното знаење во форма на испитни прашања од страна на Комисијата за лиценцирање на стручни лица во системот за згрижување и воспитување на деца од предучилишна возраст и на директори на установи за деца. По извршената проверка на знаењата доколку стручните лица во системот за згрижување и воспитување на деца од предучилишна возраст и на директори на установи за деца го положат испитот, министерот за труд и социјална политика на предлог на Комисијата за лиценцирање ги издава лиценците за стручен работник, за воспитувач, за негувател и за директор. Лиценците се издаваат за период од пет години.

Воведувањето на системот на професионализација на директорот има за цел да обезбеди воспитно-образовните установи да бидат водени од лица кои се професионално компетентни, едуцирани и освестени за важноста и потребата да се обезбеди раст на самата установа, како и обезбедување развоен квалитет, достоинствен раст на секој член во нашата заедница, а посебно за децата.

5. ЗАКЛУЧОК

Времето во кое живееме и делуваме е подложно на постојани и динамични промени. Образованието е токму еден од факторите кој ги предвидува тие промени и го помага и движи целиот тој процес на прифаќање и адаптирање. Новите знаења овозможуваат отворање на нови перспективи и соодветно на тоа и нови вложувања за имплементирање и адаптирање на тие промени. Самото вложување во образованието, преку обезбедување на соодветни ресурси, човечки, материјално-технички и финансиски е предуслов и за развој и одржлив економски напредок на едно општество. Оттука произлегува и потребата за континуирано осовременување на воспитно-образовните установи со цел да ги следат промените кои се случуваат на пазарот на трудот. Во такви услови и воспитно-образовните установи треба да бидат водени и управувани од менаџери/директори кои ќе имаат широко знаење, вклучувајќи и знаење и вештини да водат и управуваат со работите и луѓето. Успешното раководење на воспитно-образовната установа од страна на директорот зависи од одредени особини на личноста, неговиот стил на раководење, вештините да создаде соодветна работна клима, позитивни интерперсонални односи, како и да ги препознае и развие позитивните карактеристики на своите вработени.

Директорот кој не е подготвен за промени нема да може да одговори на бројните современи барања кои се поставуваат пред него. На современите и модерни воспитно-образовни установи потребни им се директори кои имаат знаење, компетенции и вештини за успешно педагошко водење, кое на установите ќе им овозможи високо ниво на квалитет. Квалитетното водење е потребно за да може да се оствари култура на учење и промени во самата воспитно-образовна установа. Директорот се смета за важен фактор во унапредувањето на постоечката пракса во воспитно-образовната установа. Па оттука важно е и вложувањето во унапредување и професионализација на самата функција директор.

Во многу држави, вклучувајќи ја и нашата, се повеќе внимание се посветува на професионализација на директорите, како би се овозможило со воспитно-образовните установи да раководат лица кои се квалитетни и компетентни. За таа цел донесени и повеќе законски решенија и правилници со кои на носителите на оваа функција во предучилишните установи им се наметнуваат одредени барања и исполнување на одредени стандарди како би можеле успешно да ја водат воспитно-образовната установа. Преземените активности се во насока на обезбедување на професионално компетентни и едуцирани директори кои ќе осигурат квалитетно водење на воспитно-образовната установа и ќе обезбедат на квалитетна и стимулативна средина за развој на децата.

ЛИТЕРАТУРА

- Buhač, Lj. (2017). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta, Acta Iadertina, 14/1(2017), 61-80
- Council of the European Union (2009). Council conclusions of 26 November 2009 on the professional development of teachers and school leaders. Official Journal of the European Union, Brussels. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:302:0006:0009:EN:PDF>
- Fenton, J. (1990). 101 Ways to Boost Your Business Performance. Mandarin Business
- Georgescu, S. (2013). The moral manager: Regaining ethics for business, Business Excellence and Management, Vol. 3, No. 4, 24-29.

- Kadrić, S., & Muratović, A. (2020). Menadžment u predškolskom obrazovanju, *Ekonomski izazovi*, Godina 9, broj 18, str. 121-154
- Kokanović, T. Profesionalne kompetencije ravnatelja u razvoju kvalitete rada predškolskih ustanova, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet
- Milković, G. & Boudreau, J. (1988). *Personal–Human Resource Management*, Irwin Homewood
- Robbins, S. & Coutler, M. (2005). *Menadžment*, Data status: Beograd
- Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*, sopstveno izdanje, Rijeka
- Stepanović, S. (2019). Menadžment u predškolskim ustanovama, *Megatrend revija ~ Megatrend Review*, Vol. 16, № 2, 2019: 101-116
- Slunjski, E. (2006). *Stvaranje predškolskog kurikulumu u vrtiću-organizaciji koja uči.*, Zagreb/Čakovec: Mali profesor/Visoka učiteljska škola.
- Slunjski, E. (2008). *Dječji vrtić-zajednica koja uči*. Zagreb: Spektar Media.
- Slunjski, E. (2016). *Izvan okvira 2*. Zagreb: Element.
- Slunjski, E. (2018). *Izvan okvira 3: Vođenje: prema kulturi promjene*. Zagreb: Element.
- Šormaz, G. (2017). Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju, *Ekonomija, teorija i praksa*, Godina X • broj 4, str. 19–32
- Ковачевска, К. (2012) Компетенции на директорот за менаџирање на детска градинка, Универзитет „Св. Кирил и Методиј„-Скопје, Филозофски факултет-Скопје, магистерски труд
- Правилник за начинот на издавање, продолжување, обновување и одземање на лиценцата за работа на директори на установи за деца, стручни работници, стручни соработници, воспитувачи и негователи во системот за згрижување и воспитување на деца од предучилишна возраст, начинот на спроведување на обуките, како и за формата и содржината на образецот на лиценцата за работа (Службен весник на РМ, бр.62/2013)
- Службен весник на Република Македонија, бр. 10/15, 145/15, 192/15, 30/16, 120/18 и 140/18
- Стојановић, К. (2016) Примена менаџмента у предшколским установама, Универзитет привредна академија у Новом Саду, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд (докторска дисертација)