

MENADŽMENT U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA

Razvoj obrazovanja u savremenom dobu, prateći globalni napredak znanja i tehnologije, neminovno iziskuje potrebu za angažovanjem menadžera u obrazovnim institucijama. Menadžerski rad se primarno oslanja na detaljno planiranje, donošenje odluka o ciljevima i strategijama ustanova i koordinisanje ljudskih resursa, u cilju efikasnijeg i efektivnijeg funkcionisanja svakog aspekta obrazovnog procesa. Kroz svoj rad, menadžer može doprineti kvalitetnijem toku znanja i podržati razvoj obrazovnog sistema, što je veoma relevantno za državu u razvoju kao što je Republika Srbija. U predškolskim ustanovama, u kojima se najmlađa generacija socijalizuje, uči i priprema za dalje školovanje, potrebno je ojačati ulogu menadžera. Inovativnošću, posvećenošću i kreativnošću u radu, menadžer može učvrstiti opštu organizaciju i mrežu zaposlenih, što se pozitivno može odraziti na podsticaj dečijih potencijala i ključnih kompetencija.

Cilj ovog rada je ukazivanje na značaj koji menadžment ima u radu predškolske ustanove, sa akcentom na ljudske resurse i umreženost sa ulogom vaspitača. Dodatno, analizirano je stanje predškolskih ustanova u Republici Srbiji i ukazano je na određene slabosti i potencijalne šanse obrazovnog sistema, u kome implementacija menadžmenta može služiti kao podstrek za progres.

Ključne reči: *menadžment, obrazovanje, predškolske ustanove.*

* Visoka škola socijalnog rada, Beograd, Srbija; salenono86@gmail.com

1. Uvod

Sredina u kojoj dete odrasta je od presudnog značaja za njegov razvoj i učenje. Drugim rečima, razvoj većine relevantnih kompetencija koje deca treba da formiraju tokom ranog uzrasta, zavisi od kvaliteta sredine u kojoj se razvijaju. Značajnim u okruženju se smatraju ciljevi i način vaspitanja prihvaćen u datom društvu, zajedno sa objektivnom mogućnošću otkrivanja i negovanja sposobnosti svakog deteta. Iz navedenog razloga, kao i opšteg mišljenja da se ono što je u ranom uzrastu propušteno ne može nadoknaditi¹, sledi važnost bavljenja sredinom koja utiče na rani razvoj deteta. U ovom radu orijentišemo se na predškolske ustanove, kao jedan od najvažnijih elemenata sredine u kojima se deca razvijaju i uče u ranom uzrastu.

Preteče današnjih vrtića nastale su kao posledica promenjenih uslova života i rada, kao i položaja žene u društvu, a potom i u porodici. Svaka od epoha, počevši od osnivanja prvog vrtića 1837. godine (*kindergarden*: deca kao biljke koje pažljivo treba odgajati)², dodala je procesu vaspitanja nešto novo i jedinstveno, sve do savremenog doba kada vrtići postaju nezamenljivi u životu i razvoju najmlađih članova zajednice. Razvojem modernih vrtića čiju je osnovu utvrdio Fridrih Frebel, došlo je i do potrebe za menadžmentom, tj. za funkcionalnom, celovitom organizacijom rada. Ona obuhvata, pre svega, vaspitno-obrazovne, organizacione, finansijsko-administrativne elemente, bez kojih ovakvi tipovi ustanova ne bi mogli da funkcionišu. Premda nema zvaničnu definiciju, zbog toga što se njegov razvoj paralelno ostvaruje u različitim naukama³, menadžment se, kao interdisciplinarna grana, bavi problemima upravljanja različitim poslovima i zadacima, i istražuje efikasne, uspešne načine rukovođenja svakim korakom koji dovodi do željenog ishoda⁴. Inkorporiranje metoda uspešnog menadžmenta u vrtiće može biti vrlo delotvorno za zemlju u razvoju kao što je Srbija, ali sa sobom nosi mnogo izazova zbog iziskivanja promena koje ne dotiču samo pitanje obrazovanja. Ovaj članak predstaviće komponente menadžmenta i njegove uspešne implementacije u predškolski obrazovni sistem, spajajući, u cilju ukazivanja zona za razvoj ustanova, elemente teorije menadžmenta, psihologije obrazovanja i pedagogije.

Savremeni koncept vaspitanja menja ne samo organizaciju predškolskih ustanova, već i ulogu vaspitača. Oni nisu samo prenosioci znanja, već i

¹ Stojanović, K. (2016): *Primena menadžmenta u predškolskim ustanovama*. Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd. Doktorska disertacija.

² Headley, N. (1965): *The kindergarten: Its place in the program of education*, The Center for Applied Research in Education, New York.

³ Bush, T. (2003) :*Theories of Educational Leadership and Management*. London: SAGE Publications.

⁴ Hersey, P. (1996): *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

kreatori vaspitno-obrazovnog procesa. Oni predstavljaju nosioce upravljanja organizacionom sredinom koja treba da podstiče decu na učenje⁵. To znači da u predškolskim ustanovama praćenje i analiza razvoja dece treba da služe, na prvom mestu, obezbeđivanju odgovarajućih iskustava i okvira za razvoj (prema individualnim razlikama), kako bi se ostvario i podržao razvoj ključnih kompetencija. Od vaspitača se traži da poseduje menadžerske sposobnosti i znanja specifična za svoju obrazovnu delatnost, a u okviru sistema sačinjenog od nivoa rukovođenja usmerenih na ostvarivanje ciljeva predškolskog vaspitanja. Vaspitači su kao pokretači aktivnosti u vaspitno-obrazovnoj praksi odgovorni za aktivnosti koje karakterišu dobrog menadžera. Oni su time i odgovorni za rezultat rada koji je vidljiv u psiho-fizičkom razvoju najmlađih generacija na kojima počiva razvoj društva. U ovome se i ogleda uloga menadžmenta u predškolskim ustanovama. Zapravo, aktivnosti u predškolskim ustanovama se moraju planirati, organizovati, voditi i kontrolisati tako da se ostvaruju ciljevi i strategije obrazovanja zajednice i da se omogući stvaranje zdrave baze mladih generacija.

Uvid u teorije i modele menadžmenta u obrazovanju pokazuje da nema jedinstva u pogledima funkcionisanja obrazovnih ustanova i njihovog menadžmenta⁶. Nijedna predškolska ustanova, čak i ukoliko ima iste materijalne uslove rada, ne može da funkcioniše na isti način i da ima isti menadžment, jer se ne mogu pronaći isti ljudi koji rade na identičan način i koji imaju iste karakteristike. Napraviti model uspešnog menadžmenta može umnogome uticati na unapređenje samog menadžmenta, sve dok se ima u vidu da se svaka organizacija kontinuirano prilagođava uslovima i kadrovima kojima raspolaže. Najvažnije, menadžment u predškolskim ustanovama treba da usvoji činjenice da je svako dete različito i jedinstveno, da dolazi iz drugačije mikro i makro sredine, i da ulazak u predškolsku ustanovu znači odvajanje od primarne porodice i okruženja. Ove činjenice treba da se postave kao polazna tačka svakog menadžerskog poduhvata.

2. Određenje pojma menadžmenta i njegova primena u predškolskim ustanovama

Menadžment u obrazovanju predstavlja koordinaciju ljudskih, fizičkih i finansijskih potencijala u obrazovnim institucijama radi postizanja ciljeva utvrđenih državnim, mesnom i prosvetnom politikom⁷. Unutar okvira posla koji

⁵ Nikić, J. (1996): Uloga vaspitaca u adaptaciji deteta u jaslicama i organizovanju obogatene strukturisane sredine. Novi Sad, Zbornik Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, 11.

⁶ Staničić, S. (2006): *Menadžment u obrazovanju*, Vlastita naklada, Rijeka.

⁷ Terzić, E. (2016): Značaj komunikacijskih kompetencija u izvršavanju funkcija menadžmenta u obrazovanju. Međunarodna konferencija iz oblasti sporta, nauke, edukacije i razvoja. InSSED 2017, Travnik.

menadžeri rade, spada donošenje odluka o ciljevima, strategijama, programima i planovima institucije, vođenje osoblja (aktivnosti, motivacija, ponašanje, komunikacija), podsticanje unutrašnjeg razvoja ustanove i strateško, efektivno komuniciranje sa svim uključenim stranama. Ove aktivnosti nose različiti nivoi menadžera i oni skupno omogućavaju usmeravanje, prilagođavanje i efikasnost poslovanja predškolske ustanove. Pod poslovanjem u ovom kontekstu podrazumevaju se planirani ciljevi i zadaci, zatim uslovi za njihovo ostvarivanje, kao i izvršioци pojedinih zadataka. Efikasnost u menadžerstvu se odnosi na postizanje maksimuma uz minimalna ulaganja, a efektivnost podrazumeva one aktivnosti vezane za posao koje pomažu organizaciji da ostvari svoje ciljeve. Konačni cilj menadžmenta u obrazovanju, prema savremenoj literaturi⁸, predstavlja kvalitetniji tok znanja, razvijanje i podržavanje sistema obrazovanja, nadgledanje infrastrukture znanja jedne zemlje, koordinacija i komunikacija. Imajući u vidu prirodu posla i izazove koje menadžment donosi, ono se može gledati i kao kreativni proces koji se ponavlja, tj. koji teži da se konstantno usavršava. U funkciju obrazovnog menadžmenta spadaju planiranje, organizacija, kontrola i vođenje.⁹

Planiranje je odskočna tačka menadžerstva. Ono uključuje određenje preciznih ciljeva, donošenje odluka o načinu dostizanja tih ciljeva, a u okviru opšte strategije poslovanja. Organizacija se odnosi na određivanje resursa, definisanje poslova i zadataka, izvršenje podele rada, određivanje aktivnosti i ljudi. Ono obezbeđuje skladno povezivanje ljudi koji pribavljaju, raspoređuju i koriste sredstva za rad i materijal u cilju uspešnog poslovanja. Na osnovu podele rada, ukupno poslovanje stiče pogon kroz grupisanje zaposlenih, a zatim i kroz organizovan rad pojedinaca. Drugim rečima, nastala podela rada nužno iziskuje potrebu za koordinacijom radnih grupa, ali i između pojedinaca u radnim grupama. Predškolske ustanove funkcionišu u promenljivim uslovima društvenog okruženja kojima se stalno moraju prilagođavati, ukoliko žele da ostvare svoje ciljeve. Zato je neophodno da menadžeri svojim sposobnostima vođstva uspostave zajedništvo među ljudima u ustanovi, da ih motivišu na što veće zalaganje u pravcu ostvarivanja ciljeva, kao i da osete promene u okruženju kako bi naveli ljude da im se prilagode. U tome je ključna uloga kvalitetne, jasne i ciljane komunikacije¹⁰.

Kontrola predstavlja fazu menadžment procesa koja mora da omogućiti da se sve planirane aktivnosti i rezultati zaista i ostvare. Njena suština se sastoji u monitoringu aktivnosti zaposlenih i celokupnog poslovanja. Kontrolisanje

⁸ Šormaz, G. Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju. *Ekonomija: Teorija i Praksa*, 4, 19-32.

⁹ Karavidić S. i Čukanović Karavidić M. (2016): *Menadžment*. Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd.

¹⁰ Terzić, E. (2016): Značaj komunikacijskih kompetencija u izvršavanju funkcija menadžmenta u obrazovanju. Međunarodna konferencija iz oblasti sporta, nauke, edukacije i razvoja. InSSED 2017, Travnik

poslovanja ima za cilj da obezbedi da ostvareni rezultati poslovanja odgovaraju planiranim. Ono obuhvata skup ciljeva, planova, politika, procedura i pravila kojima se određuju standardi i rezultati poslovanja. Konačno, vođenje se oslanja na međusobni odnos menadžera i zaposlenih. Menadžer dodeljuje zadatke zaposlenima i posredno vodi računa o njihovim rezultatima, i stoga se ponekad izjednačava sa liderstvom u široj teoriji menadžmenta¹¹. Međutim, ovde u okviru vođenja ističemo, kao visoko relevantno, motivisanje vaspitača i saradnika u predškolskoj ustanovi da rade posvećeno, u najboljem interesu dece i obrazovne ustanove čiji su oni esencijalni deo.

Iz rečenog nužno sledi važnost menadžmenta ljudskih resursa u vrtićima. Ovaj menadžment predstavlja proces privlačenja, angažovanja, obuke i motivacije zaposlenih sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strateških ciljeva ustanove. Zbog relevantnosti uloge zaposlenih, tj. vaspitača u predškolskim ustanovama, ovom aspektu menadžmenta posvetiće se dodatna pažnja.

3. Ljudski resursi u predškolskim ustanovama i uloga menadžera

Menadžment ljudskog kapitala se definiše kao strateški i koherentni pristup rukovođenja zaposlenima u ustanovi koji radeći individualno i/ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva¹². U tom smislu, pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumeva se deo ustanove koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strateških ciljeva iste, time što će privući i zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Preciznije, uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi.

Svaka predškolska ustanova okuplja stručne kadrove od kojih se zahtevaju određena znanja, iskustva i sposobnosti kako bi odgovorili zahtevima za pripremu dece za početak školovanja. Sve aktivnosti moraju se sprovoditi planski na osnovu unapred postavljenih ciljeva, čije se izvršenje kontroliše od strane lica odgovornih za kontrolu rada. Menadžment u obrazovanju se razume kao proces usaglašavanja i razvoja ljudskih i materijalnih potencijala, u cilju ostvarivanja razvojnih ciljeva i ciljeva obrazovne politike¹³. Kvalitet ljudskih resursa se može razvijati kroz proces profesionalnog razvoja zaposlenih, pod pretpostavkom da

¹¹ Vilijams, C. (2010): *Principi menadžmenta*. Beograd: Data Status.

¹² Đurić, I. (2015): Smisao i značaj menadžmenta u obrzovanju. Zbornik radova Filozofskog fakulteta, 15. 4, 117-135.

¹³ Zuković, S., Knežević, O. (2014): Pedagoški menadžment u funkciji partnerstva obitelji i škole, Školski vjesnik, Vol. 63, Br. 1-2, 201-213.

je on zasnovan na kompetencijama i stvaralaštvu¹⁴. Ovo je posebno potrebno u predškolskom obrazovanju, s obzirom da vaspitač omogućava konstrukciju znanja kod mladih generacija. Govoreći o vaspitačima kao koordinatorima aktivnosti u radu sa decom i njihovim menadžerskim sposobnostima, možemo naglasiti bitna obeležja menadžmenta ljudskih resursa:¹⁵

- rad sa ljudima pomoću kojih se osigurava da se ciljevi organizacije ostvare kolektivnom akcijom nosilaca pojedinačnih zadataka,
- ostvarivanje ciljeva organizacije koji se ogledaju u ispunjavanju svrhe i misije,
- težnja ka balansu između efikasnosti i efektivnosti,
- relativno ograničeni resursi,
- promenljivi uslovi poslovanja.

Moderni menadžment, koji je sve primenjeniji u predškolskim ustanovama, naglašava značaj tzv. mekih varijabli, kao što su: zaposleni u organizaciji, njihova znanja, veštine i sposobnosti, stilovi vođenja i slično. Jedan od glavnih izazova savremenog menadžmenta je kako najbolje iskoristiti resurse u promenljivom, dinamičnom okruženju. Zbog toga je u radu sa ljudima (zaposlenima) potrebno staviti akcenat na njihovo obrazovanje, stručno usavršavanje, motivaciju, razvoj komunikacionih sposobnosti i učvršćivanje osećanja odgovornosti i inicijative. Kada su u pitanju osnovne aktivnosti vaspitača, kao što su podsticanje samostalnosti, samopoštovanja i dobrih saradničkih, vršnjačkih odnosa, bogaćenja izvora znanja, pažljiv izbor metoda i oblika rada, usklađenost aktivnosti sa razvojnim stadijumom i rukovođenje individualnim razlikama¹⁶, pitanje motivacije, zadovoljstva poslom i kvaliteta rada sa decom postavlja se u centar menadžerstva ljudskim resursima (uz, svakako, i pitanje pažljive selekcije i regrutacije koja dolazi pre održavanja motivacije).

Menadžeri specijalizovani za različite oblasti poslovanja postali su danas među najtraženijim kadrovima. Njihov cilj je ostvarivanje poslovnog uspeha organizacije, uz etičnost koja se odslikava u doprinosu široj društvenoj zajednici¹⁷. Kada govorimo o njihovoj ulozi i kada konkretizujemo njihovu delatnost, prvenstveno polazimo od postojanja utvrđene organizacione jedinice ili instance koja se bavi menadžmentom u predškolskoj ustanovi. Menadžeri su centralni nervni sistem organizacije kao što je predškolska institucija, i njihova uloga je

¹⁴ Đurić, I. (2015): Smisao i značaj menadžmenta u obrzovanju, Zbornik radova Filozofskog fakulteta Vol. 15. Br. 4., 117-135.

¹⁵ Dukić, D., Milivojević, T. (2011): Model menadžment konsaltinga za preduzetnike i vlasnike malih preduzeća, Industrija, Vol. 39, Br. 2, 336-355.

¹⁶ Za pregled, videti: Apostolović, D. (2016): *Kurikulumi predškolskog vaspitanja kao osnova za planiranje i programiranje rada vaspitača u predškolskoj ustanovi*. Nacionalni naučni skup sa međunarodnim učešćem, „Savremeno predškolsko vaspitanje i obrazovanje: Izazovi i dileme”, Jagodina, 297–313.

¹⁷ Orlić, B. (2005): *Kadrovski menadžment*. Beograd: Zoran Damnjanović i sinovi.

višestruka. Mintzberg¹⁸ je u svom radu opisao sve uloge koje menadžer nosi: lider, osoba za vezu, kontrolor, portparol, osoba za širenje informacija, preduzetnik, pregovarač, alogator sredstava, osoba za rešavanje problema i simbolička glava organizacije. Ove uloge iznedrile su i nekoliko formalnih i neformalnih pravila ponašanja i poslovanja menadžera. Svaki idealan menadžer, ili onaj koji teži da se što više njemu približi, u predškolskoj ustanovi treba da se pridržava sledećih pravila u poslovanju:¹⁹

1. Mora pouzdano da definiše šta želi da uradi, odnosno treba da ima jasnu koncepciju svog posla i radnih zadataka;
2. Potrebno je da definiše vremenski horizont u okviru koga se očekuje da će se realizovati postavljeni zadaci;
3. Ne sme nikada u potpunosti da bude zadovoljan postignutim rezultatima;
4. Uvek treba da bude spreman da prihvati savet;
5. Potrebno je da bude entuzijasta i da svoj entuzijizam u poslu prenosi na druge;
6. Treba stalno da radi na svom ličnom usavršavanju;
7. Uvek treba da bude spreman na preuzimanje poslovnog rizika;
8. Mora sebe dobro da poznaje, kao i svoje reakcije u različitim situacijama;
9. Važno je da odabere stil menadžmenta koji odgovara datoj situaciji.

Ove veštine i zadaci impliciraju i da sâm menadžer mora posedovati određene attribute. To se pre svega odnosi na njegove komunikacijske veštine, njegovu sposobnost da pored praćenja formalnih protokola motiviše i emotivno podstiče i podržava zaposlene²⁰, zatim veštinu konflikt-menadžmenta, snalaženja u višeznačnosti i neodlučnosti, procesiranja informacija i građenja mreže kontakata, sposobnost introspekcije, ambicioznost i upornost, među ostalima²¹.

Aktivnosti koje obavljaju savremeni menadžeri u vrtićima su od velikog značaja za funkcionisanje i uspešan rad ustanove, kao i za formiranje i održavanje kulture poslovanja²². Oni su odgovorni za organizacione rezultate zato što definišu ciljeve, određuju načine za njihovo ostvarivanje i utiču na one koji u organizacionoj strukturi zauzimaju podređen položaj. Kada posmatramo iz ugla generalne strategije predškolske ustanove, vidimo da se kroz nju odgovara na četiri ključna pitanja strateške vizije²³:

¹⁸ Mintzberg H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

¹⁹ Orlić, B. (2005): *Kadrovski menadžment*. Beograd: Zoran Damnjanović i sinovi.

²⁰ Fenton, J. (1990): *101 Ways to Boost Your Business Performance*. Mandarin Business.

²¹ Yau, W.S.L., Sculli, D. (1990). Managerial Traits and Skills. *Journal of Management Development*, 6, 32-40.

²² Andevski, M. (2007): *Menadžment obrazovanja*. Novi Sad: Cekom books.

²³ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status, str.66.

1. Gde smo sada?

U prikupljanju informacija o trenutnom stanju ustanove mogu se koristiti intervjui, ankete, fokus grupe. Krajnji cilj je što tačnija procena s koje tačke se polazi ka promenama. Odgovor na ovo pitanje treba da sjedini procenu organizacije kulture, zadovoljstva zaposlenih i nivo motivacije, jasnoće definisanih ciljeva poslovanja, trenutni način menadžmenta, kao i stavove zaposlenih o deci i individualnim razlikama (manjine, invaliditet).

2. Gde želimo da budemo?

Odgovor na ovo pitanje zasniva se na pažljivom planiranju nakon uvida u trenutno stanje. Pored intervjua i ostalih opisanih tehnika, u ovoj fazi analiziraju se i konkretni predlozi za unapređenje poslovanja pod okriljem jedne jasne poslovne vizije.

3. Dizajn i upotreba planova u cilju ostvarenja tranzicije

Predstavlja kreiranje konkretnih planova i seriju aktivnosti za njihovo sprovođenje, uz definisanje načina evaluacije rezultata.

4. Uticaj okruženja

Odnosi se na razmatranje sredinskih faktora u menadžmentu, poput procene težine nalaženja pravih ljudi za posao vaspitača, koliko inovacija trenutni obrazovni sistem može objektivno da nosi, kakav je uticaj privatnih vrtića na rad državnih (i obratno), i tako dalje.

U ovom kontekstu, od menadžera i njihovog rada u velikoj meri zavisi uspeh ili neuspeh, opstanak, stagnacija ili razvoj date ustanove. Posao menadžera dakle, ne podrazumeva *lično* dostignuće, već se odnosi na pomaganje drugim zaposlenima da što više postignu, da što bolje urade sopstveni posao. Ipak, ono što može ograničiti ili olakšati posao menadžera, a što je van njegove direktne kontrole je sredina, tačnije nivo razvoja obrazovnog sistema jedne zemlje, ali i ostalih ekonomskih, političkih i socijalnih karakteristika države u određenom trenutku, koje utiču na funkcionisanje i kvalitet usluge jedne predškolske ustanove.

4. Predškolsko obrazovanje u Republici Srbiji i uticaj primene savremenog menadžmenta u njemu

Uvidom u relevantnu literaturu i dokumenta²⁴, može se zaključiti da različiti aspekti menadžmenta u Republici Srbiji nisu na zavidnom nivou kada su u pitanju predškolske ustanove. Iako u Srbiji predškolsko obrazovanje ima dugu tradiciju, kvalitetnu praksu i stručni potencijal, zakone koji su usklađeni sa standardima

²⁴ Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine., „Sl. glasnik RS“, br. 107/2012.

EU, detaljna ispitivanja kroz SWOT analize su ukazala na određene slabosti. Njime nisu obuhvaćena sva deca, tj. deca iz svih slojeva društva. Nadalje, to reflektuje i kriterijum upisa, jer prednost pri upisu imaju deca roditelja koji su u radnom odnosu. U Srbiji postoji samo "klasična" ponuda predškolskih ustanova (ceo dan ili pola dana), što ukazuje na nefleksibilnost rada vrtića; nema sistema za akreditaciju, dovoljne statistike o radu i deci, kao ni jasnog standarda kvaliteta i njegovog praćenja. Konačno, ključni element podrške radu od strane nadležnih resora i institucija ne postoji u pogledu saradnje. Ipak, postoji nekoliko polja na kojima se situacija znatno može poboljšati, a ona se tiče stvaranja zakonske mogućnosti za integrisanje privatnih predškolskih ustanova. Time se može povećati obuhvat dece, ali pod uslovom da se primeni sistem akreditacije programa i ustanova. Takođe, trenutni postojeći resursi sistema predškolskog vaspitanja i obrazovanja (kadrovski, prostorni, finansijski) mogu se iskoristiti za diversifikaciju programa i usluga. Najveće opasnosti koje mogu ugroziti rad predškolskih ustanova su nedovoljna informisanost javnosti, kreatora politika i donosioca odluka o značaju ranog razvoja dece za njihov sveukupni razvoj i za dugoročni razvoj zemlje. Kada je u pitanju finansijski aspekt, na nacionalnom i lokalnom nivou postoji manjak finansijskih sredstava. Lokalne samouprave su nedovoljno osposobljene za planiranje strateškog razvoja i za korišćenje drugih izvora finansiranja (npr. EU fondova), a raspodela odgovornosti i finansijskih resursa između nadležnih resora takođe nije na zavidnom nivou. Raspoložive predškolske ustanove u odnosu na broj dece u Republici Srbiji navode na zaključak da:²⁵

- obuhvat dece u vrtićima je mali i ne zadovoljava potrebe dece i porodica;
- postoji značajno zaostajanje u poređenju sa zemljama EU i nekim bivšim jugoslovenskim republikama;
- obuhvat dece je duboko nepravilan, jer su najmanje obuhvaćena deca iz marginalizovanih društvenih grupa za koje je neophodan rani podsticaj razvoja (na taj način Republika Srbija ne ostvaruje prvi od ciljeva globalnog programa Obrazovanje za sve).

Ukoliko se pogleda stanje u EU može se videti da je protekle 72 decenije porastao broj dece koja su uključena u predškolsko obrazovanje. U 2009. u EU je predškolsku nastavu pohađalo 92% dece, starosne dobi od 4 godine do godina određenih za polazak u osnovnu školu, dok je taj procenat 2000. iznosio 86%. U 11 članica, stopa dece uključene u predškolsko obrazovanje iznosila je čak 92% u 2009, čime su te zemlje već ostvarile ciljeve u obrazovanju i obuci za 2020. Pritom, značajan napredak ka ostvarivanju tog cilja zabeležen je u Letoniji, gde se stopa dece uključene u predškolsko obrazovanje povećala sa 65% na 90%, Kipru (sa 65% na 86%), Litvaniji (sa 61% na 80%), Finskoj (sa 55% na 72%), Rumuniji (sa

²⁵ Pećanas, R. (2010): Obavezno obrazovanje i vaspitanje u sistemu obrazovanja, Norma, Vol. 15, Br.2, str.201-210.

68% na 82%) i Poljskoj (sa 58% na 71%). U Hrvatskoj je 69% dece bilo obuhvaćeno predškolskim obrazovanjem, u Makedoniji samo 28%, a u Turskoj 32% u 2009. U Japanu gotovo sva deca predškolskog uzrasta, 98%, uključena su u predškolsko obrazovanje, dok taj procenat u SAD iznosi 66%. U predškolske ustanove u Srbiji u istom periodu upisano je 51,6% dece starosne dobi od 3 do 6 godina, dok obavezno pripremno predškolsko pohađa 87,8% dece. Ovde se postavlja pitanje koji je razlog velikog raskoraka u pohađanju predškolskog obrazovanja u Srbiji i ostalim zemljama EU. Da li je ta razlika u samom sistemu obrazovanja i vaspitanja, ili visokoj stopi nezaposlenosti, pa samim tim nemogućnosti plaćanja obdaništa, pa roditelji odlučuju da samostalno brinu o deci? Takođe, značajno je pitanje čuvanja dece od strane ostalih članova porodice (bake, deke i sl.) i poverenje roditelja u predškolske ustanove.

Kao što je pomenuto, i što SWOT analiza ubedljivo demonstrira, jeste činjenica da je posao menadžera donekle ograničen političkim, ekonomskim i socijalnim faktorima okoline. Međutim, to ne treba da preusmeri menadžere i zaposlene u vrtićima na stav o nepromenljivosti i obeshrabrenost. Pitanje socijalne nejednakosti, na primer, na lokalnom nivou, radom menadžera koji upravlja ljudskim resursima i ima jasnu viziju i uspostavljenu kulturu poslovanja, može se posredno uticati na vaspitače i izgradnju atmosfere prihvatanja u radu jedne predškolske institucije. Trenutno, upravljačke (menadžerske) akcije u predškolskim ustanovama Republike Srbije sadrže:

1. opšte osnove predškolskog programa koje donosi Nacionalni prosvetni savet,ⁱ
2. aktivnosti kojima se doprinosi svim aspektima razvoja.

Upravljanje uglavnom prolazi kroz dve faze:

- U prvoj se bira upravljačka akcija koja obuhvata izbor sadržaja, metoda, oblika, sredstava, kako bi došlo do optimalnih rezultata;
- Druga faza podrazumeva sprovođenje upravljanja. Vaspitač preduzima odgovarajuće akcije kako bi se postigao odgovarajući cilj. Ciljevi mogu biti različiti, opšti ili dugoročni.

Ove dve faze vrše se na tri nivoa:²⁶ strategijskim, taktičkim i operativnim upravljanjem. Glavni nosioci strategijskog upravljanja jesu Ministarstvo prosvete i Nacionalni prosvetni savet. Ministarstvo prosvete donelo je i Pravilnik²⁷ o bližim uslovima za početak rada i obavljanje delatnosti ustanova za decu. Pravilnik o opštim osnovama predškolskog programa obezbeđuje naučnu zasnovanost delatnosti dečijih vrtića. Odlučujuću ulogu u taktičkom upravljanju ima Ministarstvo prosvete koje je zaduženo da na različite načine vodi računa o uspeš-

²⁶ Buble, M. (2006.): *Osnove menadžmenta*. Zagreb, Sinergija.

²⁷ Pravilnih o bližim uslovima za početak rada i obavljanja delatnosti ustanova za decu (Sl. glasnik RS, br 50/94 i 6/96)

noj realizaciji programa u dečijem vrtiću. U okviru sektora za osnovnoškolski i predškolski uzrast postoje savetnici za predškolski uzrast. Na čelu je pomoćnik ministra za ovaj sektor. Njemu su podređeni načelnici koji koordiniraju rad savetnika. Savetnici su zaduženi za planiranje i razvoj predškolskog sistema. Pored njihove delatnosti postoje i školske Uprave Beograda i različitih regiona u zemlji. Operativno upravljanje se vrši neposrednom realizacijom u neposrednoj praksi u vrtiću. Od vaspitača koji je na „ulazu“, direktno će zavisiti efekti „izlaza“. Iz tog razloga se u literaturi neprestano stresiraju mnogobrojne uloge i vaspitača, ali i menadžera. U navedenim načinima upravljanja, i direktorska uloga je od važnosti. Direktorski poslovi vezani za menadžment neophodni su za organizaciju svakodnevnog života predškolske ustanove i odnose se na planiranje, analiziranje, organizaciju i nadzor, a poslovi vezani za vođstvo vezuju se za ljude, njihovo ponašanje, stil rada, komunikaciju i motivisanje. Aktivnosti direktora predškolskih ustanova u Srbiji mogu se posmatrati kroz sledeće:²⁸

- Planiranje rada ustanove (direktor obezbeđuje donošenje i sprovođenje plana rada ustanove),
- Organizacija ustanove (direktor obezbeđuje efikasnu organizaciju ustanove),
- Kontrola rada ustanove (direktor obezbeđuje praćenje, izveštavanje, analizu rezultata rada ustanove i preduzimanje korektivnih mera),
- Upravljanje informacionim sistemom ustanove (direktor obezbeđuje efikasno upravljanje informacijama u saradnji sa upravom i lokalnom samoupravom),
- Upravljanje sistemom obezbeđenja kvaliteta ustanove (direktor razvija i realizuje sistem osiguranja kvaliteta rada ustanove).

Brojne analize ukazuju da investiranje u rano vaspitanje i obrazovanje obezbeđuje značajne ekonomske uštede u kasnijim obrazovnim ciklusima i daje osnovu za celokupni razvoj osobe. U Srbiji nema preciznih podataka o ekonomskoj isplativosti sistema predškolskog vaspitanja i obrazovanja. U nekim regionima kapaciteti ustanova su nedovoljno iskorišćeni, dok su u drugim regionima kapaciteti iskorišćeni preko 100%, tj. broj dece u vaspitnim grupama daleko premašuje zakonsku pedagošku normu (u nekim vaspitnim grupama upisano je i do 50 dece sa tri vaspitača u istom vaspitnom prostoru), čime se ozbiljno ugrožava kvalitet nege i vaspitno-obrazovnog rada, smanjuje bezbednost dece i ugrožava njihov lični i socijalni razvoj. Posmatrajući ekonomsku situaciju u Republici Srbiji, kriza poslednjih godina i životni standard umnogome su imale uticaja i na predškolsko obrazovanje. Reforme koje su se desile u društvu odrazile su se kako na obrazovnu sferu, na predškolsko vaspitanje i obrazovanje, tako i na istaknutu ulogu menadžmenta u ovim institucijama. Ovi podaci to pokazuju, ali osvetljavaju i zone narednog razvoja u kojima ključnu ulogu mogu nositi menadžeri

²⁸ Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja, „Sl. glasnik RS“, br. 38/2013

obrazovanja, sa jakim kompetencijama u komunikaciji i poslovanju. U lancu uticaja od direktora do vaspitača, napor usmeren ka poboljšanju svake karike može se povoljno odraziti na zdrav razvoj i negu najmlađih učenika, kao i na njihovo učenje.

5. Zaključak

Obezbeđivanje kvalitetne, podržavajuće sredine za decu koja prelaze iz roditeljskog doma u novu okolinu, zahteva visok nivo organizacije koja počiva na percepciji važnosti posvećenog pedagoškog rada. U zemljama u razvoju kao što je Srbija, pitanju menadžmenta nije posvećena potrebna pažnja. Pregledom postojećih statističkih podataka koji govore o nedovoljnom broju predškolskih institucija, nedovoljnim finansijskim sredstvima i neravnopravnosti u pogledu uključenja dece različitih slojeva društva, postaje jasna potreba za kompetentnim, obrazovanim menadžerima. Menadžeri u obrazovanju imaju cilj da usaglase sve nivoe upravljanja i unaprede njihovu efikasnost, donoseći važne odluke o svim aspektima poslovanja. Imajući u vidu najbolji interes dece, tj. usmerenje aktivnosti ka praktičnim, primenljivim znanjima i veštinama relevantnim za dalje školovanje i život, vešt menadžer upravlja i vodi računa o svim zaposlenima, njihovoj motivaciji i zadovoljstvu. Različite opisane uloge menadžera koje u srži drže opšti strateški plan, inkorporirane u funkcionalni sistem jedne predškolske ustanove, mogu dovesti do promena sa potencijalom generalizacije na ceo obrazovni sistem i društveno-ekonomski razvoj. Pod tim se podrazumeva veća fleksibilnost, rast kompetencija zaposlenih, bolji performans, balansiranje društvenih nejednakosti, i na kraju, jače kompetencije dece koja ulaze u sistem školovanja.

Literatura

- Andevski, M. (2007): *Menadžment obrazovanja*. Novi Sad: Cekom books.
- Apostolović, D. (2016): *Kurikulumi predškolskog vaspitanja kao osnova za planiranje i programiranje rada vaspitača u predškolskoj ustanovi*. Nacionalni naučni skup sa međunarodnim učešćem, „Savremeno predškolsko vaspitanje i obrazovanje: Izazovi i dileme”, Jagodina, 297–313.
- Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*. Zagreb, Sinergija.
- Bush, T. (2003): *Theories of Educational Leadership and Management*. London: SAGE Publications.
- Dukić, D., Milivojević, T. (2011): *Model menadžment konsaltinga za preduzetnike i vlasnike malih preduzeća*, Industrija, Vol. 39, Br. 2, 336-355.
- Đorđević, J. (2011): *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Đurić, I. (2015): Smisao i značaj menadžmenta u obrzovanju, Zbornik radova Filozofskog fakulteta Vol.15. Br. 4., 117-135.
- Georgescu, S. (2013): *The moral manager: Regaining etics for business*, Business Excellence and Management, Vol. 3, No. 4, 24-29.
- Headley, N. (1965): *The kindergarten: Its place in the program of education*, The Center for Applied Research in Education, New York.
- Hersey, P. (1996): *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Karavidić S. i Čukanović Karavidić M. (2016): *Menadžment*. Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd.
- Moore, M. R. (2002): *An American's journey to kindergarten's birthplace*, www.naeyc.org/...s/yc/file/201003/HeritageWeb0310.pdf
- Nikić, J. (1996): Uloga vaspitaca u adaptaciji deteta u jaslicama i organizovanju obogacene strukturisane sredine. Novi Sad, Zbornik Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, 11.
- Orlić, B. (2005): *Kadrovski menadžment*, Zoran Damnjanović i sinovi, Beograd.
- Pećanas, R. (2010): *Obavezno obrazovanje i vaspitanje u sistemu obrazovanja*, Norma, Vol. 15, Br.2, 201-210.
- Pešić, M. (1989): *Programiranje vaspitno obrazovnog rada po oblastima: jedno akciono istraživanje*, Predškolsko dete broj 2, Beograd.
- Pravilnik o bližim uslovima za početak rada i obavljanja delatnosti ustanova za decu (Sl. glasnik RS, br 50/94 i 6/96)
- Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja, „Sl. glasnik RS“, br. 38/2013
- Staničić, S. (2006): *Menadžment u obrazovanju*, Vlastita naklada, Rijeka.

- Stojanović, K. (2016): Primena menadžmenta u predškolskim ustanovama. Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd. Doktorska disertacija.
- Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine., „Sl. glasnik RS“, br. 107/2012.
- Šormaz, G. Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju. *Ekonomija: Teorija i Praksa*, 4, 19-32.
- Terzić, E. (2016). Značaj komunikacijskih kompetencija u izvršavanju funkcija menadžmenta u obrazovanju. Međunarodna konferencija iz oblasti sporta, nauke, edukacije i razvoja. InSSED 2017, Travnik.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Data Status.
- Vilijams, C. (2010): *Principi menadžmenta*. Beograd: Data Status.
- Zuković, S., Knežević, O. (2014): Pedagoški menadžment u funkciji partnerstva obitelji i škole,
- Školski vjesnik, Vol. 63, Br. 1-2, 201-213.
- Yau, W.S.L., Sculli, D. (1990): Managerial Traits and Skills. *Journal of Management Development*, 6, 32-40.

Review scientific article

Received 29.6.2018.

Approved 4.8.2018.

MANAGEMENT IN PRESCHOOL INSTITUTIONS

The development of education in the modern age, following the global progress of knowledge and technology, requires the engagement of managers in preschool institutions. Educational management primarily relies on detailed planning, decision making regarding goals and strategies, and the coordination of human resources. Its overall aim is the effective and efficient functioning of every aspect of the educational process. Through his work, the manager can contribute to the quality of knowledge flow and support the development of the educational system, which is very relevant for a developing country such as the Republic of Serbia. In preschool institutions, where the youngest generation socializes, learns and prepares for further education, the role of a manager needs to be reinforced. With the innovation, dedication and creativity in managing, the manager can strengthen the general organization and the network of employees, which can positively reflect on the inducement of children's potential and key competencies.

The aim of this paper is to point out the significance of management in preschool institutions, with an emphasis on human resource management and its relationship with the role of a teacher. Additionally, the state of preschool institutions in the Republic of Serbia is analyzed, with the indication of certain weaknesses and potential chances of the educational system. In it, the implementation of management can serve as an incentive for prosperity.

Keywords: *Management, Education, Preschool institutions*