



## THE DIRECTOR - EFFECTIVE LEADER AND MANAGER IN THE KINDERGARTEN

**Abstract:** The director of a kindergarten can be effective and successful when he motivates his subordinates to high productivity and organizational development, when he has the necessary professional and personal competence. As a body for management and control, it must perform activities in the administrative, financial and educational fields. The purpose of this article is to present the innovations that occur in the management of the director as an effective leader and manager in the kindergarten.

### Author information:

**Irina Stoyanova**  
PhD  
Department of  
Preschool and Primary School Education  
Pedagogical faculty  
Konstantin Preslavsky – University of Shumen  
✉ [i.b.stoyanova@shu.bg](mailto:i.b.stoyanova@shu.bg)  
🌐 Bulgaria

### Keywords:

preschool education, management, trends,  
innovation, competencies

**Увод:** В управлението на предучилищното образование една от иновациите, които се реализират е свързана с новите изисквания към директора на детската градина. Директорът на детската градина е ръководител, управленец, организатор, той е образователен мениджър. Новостите са свързани с въвеждане на делегиран бюджет, в състава на персонала като назначаването на помощник директори в детската градина, на психолози, логопеди и др.

Съгласно Закона за предучилищно и училищно образование - директорът на държавна и общинска детска градина, и на център за подкрепа за личностно развитие организира и контролира цялостната дейност на институцията в съответствие с правомощията, определени с държавния образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. Директорът на частна детска градина ръководи образователната дейност в институцията в рамките на правомощията, определени с държавния образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. Съответните органи на търговското дружество, на юридическото лице с нестопанска цел или на кооперацията може да овластят директора и с други правомощия, свързани с управлението, представителството и контрола на институцията. Директорът на специализирано обслужващо звено организира и контролира цялостната дейност на институцията в съответствие с правилника за устройството и дейността на звеното [5].

*Изложение:* Целта на настоящата статия е да представи иновациите, които настъпват в управлението на директора като ефективен лидер и мениджър в детската градина.

*В правомощията на директора на детската градина (като образователен мениджър) влизат следните дейности:*

- ръководи и контролира дейностите на педагогическия и непедагогическия персонал;
- прилага държавните образователни стандарти за предучилищно образование;
- следи за качеството на педагогическия процес;

- съдейства на компетентните органи при извършване на проверки в детската градина
- назначава, награждава и наказва учителите и помощния персонал;
- обявява свободните места в бюрата по труда и в регионалните управления на образованието;
- създава условия за квалификация на детските учители и за тяхното кариерно развитие;
- определя реда за приемането на децата;
- контролира и отговаря за правилното водене и съхраняване на задължителната документация и я съхранява;
- осигурява условия за здравно-профилактична дейност в детската градина
- сключват договори с физически и юридически лица по предмета на дейността;
- разпорежда се с бюджета и извънбюджетните постъпления на детската градина [2].

Директорът има и други специфични права и задължения, определени с правилника на обслужващото звено. Съгласно нормативните документи, административните актове на директорите на държавните детски градини могат да се отменят от министъра на образованието и науката, а на общинските детски градини от кмета на общината.

Съобразно Наредба №15 към задълженията на директора на детската градина (като образователен мениджър) можем да съотнесем следните:

- прилага държавната политика в областта на предучилищното и училищното образование;
- ръководи и отговаря за цялостната дейност на институцията;
- планира, организира, контролира и отговаря за образователния процес, както и за придобиването на ключови компетентности от децата;
- отговаря за спазването и прилагането на нормативната уредба, отнасяща се до предучилищното образование;
- отговаря за разработването и изпълнението на всички вътрешни за институцията документи – правилници, правила, стратегии, програми, планове, механизми и др.;
- организира и ръководи самооценяването на детската градина;
- организира и осъществява приемането на децата в подготвителни групи в детската градина;
- организира приемането или преместването на деца на местата, определени с държавния и с допълнителния държавен план-прием;
- организира и контролира дейности, свързани с обхващането и задържането на подлежащите на задължително обучение деца;
- подписва документите за преместване на децата, за завършено задължително предучилищно образование;
- изготвя длъжностно разписание на персонала и утвърждава поименно разписание на длъжностите;
- сключва, изменя и прекратява трудови договори с педагогическите специалисти и с непедagogическия персонал в институцията в съответствие с Кодекса на труда;
- обявява свободните работни места в бюрото по труда, в Регионалното управление на образованието и в Информационната база данни за анализи и прогнози за кадрово обезпечаване на системата на предучилищното и училищното образование с педагогически специалисти до 3 работни дни от овакантиането или от откриването им;
- управлява и развива ефективно персонала;
- осигурява условия за повишаването на квалификацията и за кариерното развитие на педагогическите специалисти;
- утвърждава план за организирането, провеждането и отчитането на квалификацията съобразно стратегията за развитие на институцията;
- организира атестирането на педагогическите специалисти;

- отговаря за законосъобразното, целесъобразно, ефективно и прозрачно разходване на бюджетните средства, за което представя тримесечни отчети пред общото събрание на работниците и служителите и обществения съвет;
- поощрява и награждава деца;
- поощрява и награждава педагогически специалисти и непедagogически персонал;
- налага дисциплинарни наказания на педагогически специалисти и непедagogическия персонал;
- отговаря за осигуряването на здравословна, безопасна и позитивна среда за обучение, възпитание и труд;
- отговаря за законосъобразното и ефективното управление на ресурсите;
- осъществява взаимодействие с родителите и представители на организации и общности;
- взаимодейства със социалните партньори и заинтересовани страни;
- представлява институцията пред администрации, органи, институции, организации и лица;
- сключва договори с юридически и физически лица по предмета на дейност на образователната институция в съответствие с предоставените му правомощия;
- контролира и отговаря за правилното водене, издаване и съхраняване на документите в институцията;
- съхранява училищния печат и печата с изображение на държавния герб;
- съдейства на компетентните контролни органи при извършване на проверки и организира и контролира изпълнението на препоръките и предписанията им;
- съдейства на компетентните органи за установяване на нарушения по чл. 347 от Закона за предучилищното и училищното образование;
- в изпълнение на правомощията си издава административни актове;
- провежда или участва в изследователска дейност в областта на предучилищното образование [6].

Във връзка с управлението на детската градина като институция представяме и основните функции на директора като образователен мениджър:

- ✓ Планиране;
- ✓ Организиране;
- ✓ Ръководене;
- ✓ Координиране;
- ✓ Контролиране;
- ✓ Управление на образователната, възпитателната и социалната дейност на детската градина.

Ефективния директор (образователен мениджър) на детска градина се стреми успешно да реализира посочените функции за да осигури качествен възпитателно-образователен процес, да развие предметно-пространствена среда, всяко дете да има пълноценно детство в детското заведение, да осигури опазването и укрепването здравето на деца, от значение е и физическата среда на институцията. Ефективното и качествено управление на директора (мениджър) на детската градина зависи от неговите професионални компетентности и личностни и професионални качества.

#### ➤ **Професионални компетентности на директора (мениджър) на детска градина**

За да се изпълнят стратегиите на образователната институция в основата е човекът „лидер“ – директорът на детската градина. В ролята си на мениджър, той може да се определи като личността, която със своите способности и професионален опит организира възпитателно-образователната дейност в детската градина. Под негово ръководство се реализират плановите и проектите, дейностите свързани с финансовите и стопанските въпроси, с навлизането на

делегираните бюджети и изграждането на съвременна материална база, създава се спокойна и подходяща атмосфера за работа.

За ефективното управление на детската градина е необходимо директора да е подготвен пълноценно. В мениджърската си роля директорът трябва да умее да управлява, да планира, да контролира, да мотивира и да координира. Директорът е орган за управление и контрол на детската градина. Той представлява съответната образователна институция.

В тази връзка излагаме основните области на дейността на директора:

- ✓ Административно управленска;
- ✓ Финансова ;
- ✓ Възпитателно-образователна.

За осъществяването на дейността на директора на детската градина е необходимо той да притежава следните общи компетентности: *академични, организационни, административни и комуникативни компетентности.*

Професионалните качества на директора на детска градина са свързани със професионалните му компетентности, които са посочени в Наредба 15:

- *педагогическа;*
- *управленска;*
- *социална и гражданска компетентност.*

Съгласно наредбата можем да изведем следните знания, умения и отношения, които са необходими на директора на детска градина за неговата *педагогическа компетентност*:

- ✓ Организира провеждането на качествен възпитателно-образователен процес с оглед възрастовите и социокултурните специфики на децата.
- 1. Познава и прилага стратегически и програмни документи за определяне на приоритети, свързани с развитието на детската градина.
- 2. Познава и прилага книжовните езикови норми.
- 3. Управлява процес и ресурси, свързани с личностното развитие, културното многообразие и приобщаване на деца и ученици със специални образователни потребности, деца с изяви дарби и деца в риск.
- 4. Познава и ефективно прилага дигиталните технологии във възпитателно-образователния процес
- 5. Познава иновативни образователни технологии, техники и методи за преподаване и оценяване, приложими във възпитателно-образователния процес.
- 6. Прилага компетентностния подход в работата си за придобиването на компетентностите – знания, умения и отношения от децата необходими за успешното преминаване на детето към училищното образование съгласно Наредба №5, чл.28, ал.2.

*Управленската компетентност* на директора на детска градина е свързана с областите на административната и правната култура; с планирането, организирането и контрола; с управлението на ресурси.

Знанията, уменията и отношенията на директора на детската градина в областта на административната и правна култура съгласно Наредба 15 са следните:

Да познава и прилага нормативната уредба относно:

- ✓ трудовото законодателство и социалното осигуряване;
- ✓ функциите на държавните институции и местната администрация, които имат отношение към образователната институция;
- ✓ предучилищното образование;
- ✓ противодействие на незаконни, корупционни и други прояви и не допуска действия, уронващи престижа и доброто име на образователната институция.

Да познава и прилага иновативни подходи в управленската практика.

Да познава държавната политика в областта на предучилищното и училищното образование и прилага стратегически и програмни документи за определяне на приоритети, свързани с развитието на институцията.

В областта на планирането, организирането и контрола директорът на детската градина е необходимо да:

- ✓ Притежава знания и умения за стратегическо и оперативно планиране, ефективно прилага политики за развитието на институцията.
- ✓ Притежава знания и умения за управление на качеството.
- ✓ Реализира институционалната политика в контекста на по-широката рамка на социоекономическата и културна среда, в която се развива образователната институция
- ✓ Анализира резултатите от дейността на институцията и набелязва мерки за повишаване на качеството и ефективността в работата
- ✓ Участва в разработването и прилагането на национални и регионални образователни политики.
- ✓ Разработва, утвърждава и реализира програми, мерки и механизми за развитие на образователната институция
- ✓ Създава условия за осигуряване на подкрепяща среда и спазване на етичния кодекс за работа с деца и етичния кодекс на институцията
- ✓ Осигурява безопасна и позитивна образователна среда
- ✓ Създава условия за обхващане и задържане на децата в детската градина
- ✓ Създава оптимална организационна структура за управление и контрол по спазването и прилагането на държавните образователни стандарти
- ✓ Създава условия за оптимално функциониране на постоянни и временни комисии, екип за мотивация и подкрепа на личностното развитие на детето, Обществения съвет, настоятелството и други
- ✓ Утвърждава дейностите, процедурите, критериите, показателите и инструментите за самооценка дейността на образователната институция в съответствие с държавния образователен стандарт за управление на качеството в институциите.
- ✓ Създава условия за ефективна дейност на Педагогическия съвет.
- ✓ Контролира системно и ефективно процесите и дейностите в образователната институция и ги документира съгласно изискванията на държавния образователен стандарт за управление на качеството в институциите, за информацията и документите и на системата за финансово управление и контрол на институцията.
- ✓ Установява критерии за степен на изпълнение на задълженията на екипа, като създава вътрешна система за наблюдение, оценка, обратна връзка и вземане на решения за промяна.

В областта на управление на ресурсите директорът на детска градина трябва да:

- ✓ Притежава лидерски умения
- ✓ Притежава умения да формулира и да взема решения
- ✓ Разпределя отговорности и делегира правомощия за постигане целите на образователната институция
- ✓ Изгражда ясна представа за желания резултат от съвместната работа на екипа за постигане на целите
- ✓ Определя насоките, целите и задачите за развитие на образователната институция и изготвя адекватен план за изпълнението им
- ✓ Планира ефективно, разпределя и управлява човешките, материалните, финансовите и информационните ресурси
- ✓ Познава и прилага информационните и комуникационните технологии, както и информационните потоци в хоризонтална и вертикална посока за ефективно управление

на дейностите

- ✓ Създава ефективна организация на труда в образователната институция ;
- ✓ Стимулира педагогическите специалисти за участие в проекти на институцията ;
- ✓ Подкрепя наставничеството на млади и новоназначени педагогически специалисти ;
- ✓ Създава атмосфера на сигурност, доверие, толерантност, сътрудничество и взаимопомощ в екипа ;
- ✓ Стимулира педагогическите специалисти за създаване, прилагане и популяризиране на иновации и добри практики;
- ✓ Прилага индивидуален подход към членовете на екипа и ги мотивира за професионално развитие в съответствие със стратегията за развитие на институцията;
- ✓ Създава условия за стимулиране на творческите изяви на децата ;;
- ✓ Стимулира екипа за участие в проекти за подпомагане развитието на образователната институция;
- ✓ Съставя и управлява бюджет като осигурява законосъобразното, целесъобразното, ефективното и прозрачното разходване и отчитане на средства и сътрудници със заинтересованите страни;
- ✓ Управлява инфраструктурата. Спазва изискванията за поддръжка на сграден фонд и прилежащи площи, изискванията за поддръжка на техническите средства в съответствие със стандарта за физическата среда;
- ✓ Създава материални условия за реализация на образователния процес чрез разнообразни технически и дидактически средства, оборудвани и поддържани функционални класни стаи, кабинети, работилници, лаборатории и др. съгласно изискванията на държавния образователен стандарт за физическа среда ;
- ✓ Създава физическа среда със здравословни и безопасни условия на обучение, възпитание, социализация и труд;
- ✓ Притежава умения за управление на информационните ресурси и прилага държавния образователен стандарт за информацията и документите ;
- ✓ Контролира и отговаря за правилното водене и съхранение на документацията на детската градина.

*Социалната и гражданска компетентност* е свързана със следните знания, умения и отношения на директора на детската градина да:

- ✓ Познава и прилага езиковите и етичните норми при комуникация в различен контекст.
- ✓ Притежава презентационни умения
- ✓ Притежава умения да конструира устойчива връзка с всички заинтересовани страни в комуникативния процес
- ✓ Притежава умения за водене на преговори и дебати
- ✓ Познава и прилага подходящи форми на поведение с оглед ефективна и конструктивна екипна работа
- ✓ Обменя информация за и до постигане на взаимно разбиране и съгласуваност на действията
- ✓ Притежава умения за управление на конфликти
- ✓ Идентифицира аспектите на съгласие и несъгласие
- ✓ Формира нагласи за постигане на консенсус при въвеждане на иновативни идеи
- ✓ Създава и подкрепя добри практики в мултикултурна образователна среда и не допуска дискриминация
- ✓ Изгражда партньорски отношения и ефективно взаимодействие с родителите
- ✓ Изгражда партньорски отношения чрез съвместни дейности с настоятелството,

Обществения съвет, социални партньори, институциите в образователната система, териториалните органи на изпълнителната власт, органите на местното самоуправление, НПО,



ВУ и др. за формиране на ефективна образователна среда

✓ Съдейства на контролни органи и институции при осъществяване на контрол и инспектиране

✓ Идентифицира собствените си потребности и определя цели, ориентирани към непрекъснато професионално развитие [6, (Приложение № 3 към чл. 42, ал. 2, т. 2)].

➤ Личностни и професионални качества на директора (мениджър) на детска градина

Реализирането на представените компетентности е свързано и с развиването на личностните и професионалните качества на директора на детска градина.

✓ *Личностни качества*

Към личностните качества на директора може да изведем следните: активност, самостоятелност, дисциплина, инициативност, общителност, отговорност, творческо мислене, решителност, смелост, съобразителност, адаптивност, толерантност, добросъвестност, емоционална стабилност, комуникативност, стремеж към личностен растеж.

• *Самостоятелност* – директорът трябва да бъде не само администратор, но и много добър мениджър и педагог.

• *Отговорност* – Ръководителят на детската градина носи основната част от отговорността за това какво се случва в образователната му институция, как е организиран учебно-възпитателния процес, какви са резултатите свързани с развитието на детската градина (визия и стратегия за постигане на мисията, целите и задачите на институцията). Каква е степента на удовлетвореност на обучаващите, детските педагози, родители, работодатели и др. [3].

• *Адаптивност* – зависимост от личните качества, от равнището на квалификация и взаимоотношенията с подчинените, от съдържанието на работата, поведението на ръководителя може да се променя. Важното е всеки път да се приспособява, гъвкав към новите условия. Този диапазон на поведение, в рамките на който ръководителят може да проявява своя стил се нарича адаптивност [1].

✓ *Професионални качества*

Към професионалните качества на директора на детска градина извеждаме следните: ръководство (лидерство), иновативност, разрешаване на конфликти и проблеми, деловитост, организираност, колективност, лоялност, професионална и социална отговорност, сътрудничество и взаимопомощ в екипа.

• *ръководство (лидерство)* – знания и умения, свързани с вземането на управленски решения, стилове на управление (ръководство), консултантска дейност, органите за управление и подпомагане на управленската дейност в детската градина и др.. Ръководителят на детската градина се явява висш формален лидер<sup>1</sup>. Способността да влияе на другите като лидер и формален ръководител [3].

• *иновативност* – способност за създаване на иновации.

Ефективният лидер трябва да умее да ръководи подчинените си, които да са вътрешно мотивирани при изпълнение на поставените задачи, като получават и адекватно възнаграждение за усилията си. В тази връзка според Д. Балкански „Когато един директор на училище е успял да ръководи така, че неговите подчинени да изпълняват задачите си, но не поради страх от наказание, а по силата на вътрешна мотивация към дейността, като изразходват усилия, които са адекватни на полученото възнаграждение, той се оценява като ефективен училищен ръководител, работата му като успешна“ [1].

---

<sup>1</sup> Формален лидер – определен (признат) за лидер поради позицията на ръководител, която заема, за разлика от неформалния лидер, който е лидер благодарение на качества, които има, без задължително да е на управленски пост (Гюрова 2009: 53).

Становището, което можем да изведем за ефективния директор (мениджър) на детска градина е следното: директорът на детска градина може да бъде ефективен и успешен, когато мотивира подчинените си към *висока продуктивност и организационно развитие*.

За ръководителя в нашето съвремие е от значение и неговия стил и квалификация. Според П. Мирчева „От съвременния ръководител се изисква висока компетентност и отговорност, умение да работи с хората, да създава оптимални условия за реализация на техните идеи, умение да мисли държавнически, непрекъснато да търси механизми за нормалното функциониране на детската градина“ [4].

Лидерските качества на директора допринасят за следните умения: умение да получава подкрепа, умение да работи в екип, умение да завоюва популярност и престиж, да е тактичен и дипломатичен, умение да поема риск и отговорност, умение да организира, да убеждава, да променя себе си, да вдъхва доверие у другите, да се разбира с хората, да има чувство за хумор и да понася шеги [1].

С промяната в Закона за предучилищно и училищно образование се възложи на директора и атестиране на учителите и другите педагогически специалисти.

Атестирането е процес на оценяване на съответствието на дейността на учителите, директорите и другите педагогически специалисти с професионалния им профил, с изискванията за изпълнение на длъжността и със стратегията за развитие на детската градина. Директорите се оценяват и за управленската им компетентност. Атестирането на учителите, директорите и другите педагогически специалисти се извършва на всеки 4 години от атестационна комисия. Тя е определена от работодателя, съгласувано с педагогическия съвет, като в нейния състав задължително се включват:

- представители на работодателя, на финансиращия орган в случаите, когато той е различен от работодателя, на педагогическия съвет, на регионалното управление на образованието, както и родител от общественния съвет - при атестиране на директорите; - представители на работодателя, на регионалното управление на образованието и на педагогическия съвет - при атестиране на учителите и другите педагогически специалисти.

В състава на комисията може да се включват и други членове, определени в държавния образователен стандарт за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти [5], [6].

Целите на атестирането са свързани с определяне на професионална компетентност на атестираните и са следните:

- установяване на постигнатите от педагогическите специалисти резултати от дейността им;
- повишаване качеството на образованието на децата или учениците;
- мотивиране на педагогическите специалисти за професионално усъвършенстване чрез повишаване на квалификацията;
- установяване на потребността от методическа и организационна подкрепа на педагогическия специалист и осигуряване на наставник или наставници.

Получените оценки от атестирането служат за: кариерно развитие; поощряване на педагогическите специалисти, получили високи оценки при атестирането; насочване за повишаване на квалификацията на педагогическите специалисти с цел актуализиране, допълване или разширяване на професионалната им компетентност; осигуряване на методическа и/или организационна подкрепа и осигуряване на наставник или наставници.

В тази връзка според Закона за предучилищно и училищно образование *Повишаването на квалификацията е непрекъснат процес на усъвършенстване и обогатяване компетентностите на педагогическите специалисти за ефективно изпълнение на изискванията на изпълняваната работа и за кариерно развитие*.



*Планирането, координирането, управлението и контролът на дейностите за повишаване квалификацията на педагогическите специалисти се осъществяват на национално, регионално, общинско и училищно ниво.*

*Педагогическите специалисти са длъжни ежегодно да повишават квалификацията си с цел подобряване качеството на работата им и повишаване резултатите и качеството на подготовка на децата и учениците.*

*Директорите на детски градини, училища и центрове за подкрепа за личностно развитие са длъжни да осигуряват необходимите условия за повишаване квалификацията на педагогическите специалисти. Повишаването на квалификацията на педагогическите специалисти се извършва от специализирани обслужващи звена, от висши училища и научни организации. Повишаването на квалификацията на педагогическите специалисти се завършва и от обучителни организации, чиито програми за обучение са одобрени от министъра на образованието и науката и са вписани в информационен регистър [5], [6].*

*Заключение:* В обобщение, можем да кажем, че ефективният директор на детска градина се стреми успешно да реализира основните области на дейност – административно управленска, финансова и възпитателно-образователна дейност чрез придобиване и развиване на компетентности и качества за успешна работа и с мотивиране на подчинените към висока продуктивност и организационно развитие.

#### **References:**

1. Balkanski, D. Uchilishten menindzhmant. Teoria. Sofia, 2001.
2. Vacheva, S. Preduchilishtno obrazovanie – aktualni problemi. UI „Ep. Konstantin Preslavski“, 2014
3. Gyurova, V. Podgotovka i usavarshenstvane na pedagogichesките kadri kato obrazovatelni menidzhari. – Pedagogika. br.7-8, 2009
4. Mircheva, P. Zaedno v badeshteto programa za vazpitanie i razvitie na detsa ot 4 do 7 godini. Izdatelstvo „Asenevtsi“. 2021, ISBN 978-619-7586-24-4
5. ZAKON za preduchilishtното i uchilishtното obrazovanie Obn., DV, br. 79 ot 13.10.2015 g., v sila ot 1.08.2016 g izm. i dop. DV. br.17 ot 25 fevruari 2020 g., izm. i dop. DV. br.82 ot 18 septemvri 2020 g. <https://www.mon.bg/bg/57>
6. Naredba № 15 ot 22 yuli 2019 g. za statuta i profesionalното razvitie na uchitelite, direktorite i drugite pedagogicheski spetsialisti v sila ot 02.08.2019 g. Izdadena ot ministara na obrazovaniето i naukata Obn. DV. br.61 ot 2.08.2019g., izm. i dop. DV. br.101 ot 27.11.2020g. <https://www.mon.bg/bg/59>