



## MANAGEMENT IN NURSERIES

**Abstract:** An important moment for the implementation of child development, education and upbringing is the admission of children to nurseries. Her management is entrusted to the director as a leading and controlling body. The purpose of this article is to present the management of the nurseries. The article describes the responsibilities, obligations and requirements to the director of the nursery. His professional competencies and main areas of activity according to the normative documents are presented.

### Author information:

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

### Keywords:

management, nurseries, professional competencies, manager

**Увод:** Периодът на ранното детство е важен и основополагащ за възпитанието, развитието и обучението на децата. В подкрепа на това е и изложеното в Стратегическата рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021-2030) „Периодът на предучилищното детство е решаващ за по-нататъшното развитие както на интелекта, така и на социалната и емоционалната интелигентност на личността. В този контекст висококачественото образование и грижи в ранна детска възраст са основополагащи за социалната интеграция и личностното развитие, за поставяне основите за учене през целия живот и по-късно - за пригодността за заетост“ [8].

Важен момент за осъществяването на детското развитие, обучение и възпитание е постъпването на децата в детска ясла. Нейното управление е поверено на директора като ръководен и контролиращ орган.

Изложение: Целта на настоящата статия е представяне на мениджмънт (управление) на детска ясла.

### Задачи за осъществяване на целта:

1. Проучване на литература и нормативни документи относно управлението на детска ясла.
2. Представяне и анализ на мениджмънт на детската ясла.
3. Сравнение на основните функции на управление и на характеристиките на директор детска градина и директор детска ясла.

Съществуват редица определения на понятието *управление*. Светлозар Вацов представя в широк смисъл управлението *като процес на планиране, организация, мотивация и контрол, необходим за това, да се формулират и достигнат целите на организацията, като особен вид дейност, превръщащ неорганизираната тълпа в ефективна целенасочена и производителна група и обезпечаваща такава организация на основната дейност, при която се постигат поставените пред тази основна дейност цели. Управлението възниква там, където съществуват няколко свързани от обща дейност елементи (хора или организации) и има място някаква обща цел на такава дейност* [2].

Приемаме, че *управлението е процес, в който се синтезират функциите (дейностите) планиране, организация, мотивация и контрол, и в него се изграждат система от отношения и форми на взаимодействие*.

За специфичен вид управление наречено мениджмънт се говори, когато управляващия и управляемият обект са хора. Затова в системата на образование, когато става въпрос за създаване на организационно поведение, за планиране, направляване, мотивиране, координиране и контрол на усилията на едни хора от една и съща институция, например в детската градина, се говори по-скоро за образователен мениджмънт, а не толкова за управление изобщо.

В тази връзка можем да определим функциите като дейности в процеса на управление, чрез които се реализират целите на образователната институция. Поради разнообразните становища за функциите на управление приемаме, че за детската градина, това са: планиране, организиране, координиране, мотивиране и контрол. За детската градина същността на основните функции (дейности) се изразява в следното:

Планирането се изразява най-общо в избор на цели и решения, поставени пред дадената система, както и разработването и приемането на план за действие за тяхното постигане. В детската градина това е система от дейности, чрез които да се постигат управленските цели за определен срок, с участието на конкретните специалисти и определени ресурси. Например дейности на директора: план за проекта бюджета, план за действие при бедствия и аварии, план за поставените цели в неговата работа и в работата на останалите специалисти в детската ясла и др.

Организирането е функция чрез която се постига разпределение на задачите между отделните изпълнители и взаимодействие между тях. В тази връзка според Г. Цоков „Планирането определя това, което трябва да бъде направено, а организирането отразява начина на дейността“ [3].

Координирането като функция внася ритмичност, съгласуваност, пропорционалност, хармонични отношения с цел постигане на по-големи резултати в строго определено време.

Мотивацията се изразява в мотивиране на изпълнителите за осъществяване на планираните действия и постигане на поставените цели.

Контролирането като функция се изразява в съпоставяне на планираните в началото и на постигнатите резултати в края в образователната организация. Контролът в детската градина е свързан със система от наблюдения и проверки съобразно цялостната работа в организацията. Това е контрол на: педагогическия процес, дейностите, работата по образователната програма в детската градина, планове, цели, решения, мероприятия, резултатите. Контрол в нормативните и плановите документи на организацията, Правилника и Стратегията за развитие на детската градина, разпорежданията на висшестоящите органи на образованието. Чрез контрола се определят и начините и методите за отстраняване на несъответствията или отклоненията. Контролът трябва да допринася за формирането и развитието на необходимите качества специалистите в предучилищното образование.

В детската ясла същността на основните функции (дейности) на управление се изразява в следното:

Планиране - В детската ясла планирането е система от дейности, чрез които да се постигат управленските цели за определен срок, с участието на конкретните специалисти и определени ресурси. Например дейности на директора свързани с: план за проекта бюджета, план за действие при бедствия и аварии, план за поставените цели в неговата работа и в работата на останалите специалисти в детската ясла и др.

Организиране – свързано е с изпълнението на задачите между отделните специалисти, които работят в детската ясла и взаимодействието с тях.

Координирането като функция внася ритмичност, съгласуваност, пропорционалност, хармонични отношения с цел постигане на по-големи резултати в строго определено време.

Мотивацията се изразява в мотивиране на специалистите, които работят в детската ясла за осъществяване на планираните действия и постигане на поставените цели.

Контролът в детската ясла е свързан със система от наблюдения и проверки съобразно цялостната работа в организацията. Това е контрол на: здравнопросветната и здравновъзпитателната работа с персонала на детското заведение, дейностите, работата по образователната програма в детската ясла, планове, цели, решения, мероприятия, резултатите. Контрол в нормативните и плановите документи на организацията, Правилника за вътрешния ред в детската ясла, разпорежданията на висшестоящите органи на здравеопазването и др.

Детската ясла е организационно обособена структура - детско заведение, под ръководството на Министерството на здравеопазването. По смисъла на Наредба №26 (от 18 ноември 2008 г.) детските ясли са организационно обособени структури, в които медицински и други специалисти осъществяват отглеждане, възпитание и обучение на деца от тримесечна до тригодишна възраст [5].

Специалистите, които работят задължително в детската ясла са педагог, медицински сестри или акушерки и детегледачки.

Методическото ръководство и подкрепа на дейността на детските ясли се осъществява от Министерството на здравеопазването чрез регионалните здравни инспекции, както и от общините.

Директорът на детската ясла осъществява управлението и ръководството на детското заведение, в този аспект може да го определим като мениджър на детското заведение.

Мениджмънтът в детската ясла като процес се осъществява при спазване на редица нормативни документи: Наредба №26, Наредба № 2 от 7.03.2013 г. за здравословно хранене на децата на възраст от 0 до 3 години в детските заведения и детските кухни, Кодекс на труда, Закон за здравето, Закона за закрила на детето, Закон за съсловната организация на медицинските сестри, акушерките и асоциираните медицински специалисти и други нормативни документи, както и развитието на детската ясла като социално-педагогическа система.

Основните изисквания към директорите на детски ясли са следните:

1. Да са завършили висше образование по специалност „Медицина“ на образователно-квалификационна степен „магистър“, или висше образование по специалност „Медицинска сестра“ или „Акушерка“ на образователно-квалификационна степен „бакалавър“.

2. Да имат професионален опит не по-малко от 1 /една/ година.

3. Да не са осъждани на лишаване от свобода с влязла в сила присъда за умишлено престъпление.

4. Да не страдат от заболявания или отклонения които застрашават живота или здравето на децата.

5. Да познават следните нормативни актове: Кодекс на труда, Закон за здравето, Закона за закрила на детето, Закон за съсловната организация на медицинските сестри, акушерките и асоциираните медицински специалисти, Наредба № 26 от 18.11.2008 г. за устройството и дейността на детските ясли и детските кухни и здравните изисквания към тях, Наредба № 2 от 7.03.2013 г. за здравословно хранене на децата на възраст от 0 до 3 години в детските заведения и детските кухни, Правила и критерии за класиране и прием в общинските детски ясли на територията на Общината, Наредба № 8 от 4.12.2018 г. за специфичните изисквания към безопасността и качеството на храните, предлагани в детските заведения, училищните столове и обектите за търговия на дребно на територията на училищата и на детските заведения, както и към храни, предлагани при организирани мероприятия за деца и ученици (издадена от министъра на земеделието, храните и горите, обн., ДВ, бр. 104 от 14.12.2018 г., в сила от 14.12.2018), Наредба № 3 от 5 февруари 2007 г. за здравните изисквания към детските градини, издадена от министъра на здравеопазването, обн. дв. бр.15 от 16 февруари 2007г., изм. дв. бр.36 от 10 май 2011г., изм. и доп. дв. бр.64 от 21 август 2012г., изм. дв. бр.85 от 6 ноември 2012 г., изм. и доп. дв. бр.90 от 20 октомври 2020 г. и др.

Съгласно Наредба №26 към основни задължения на директора на детска ясла се отнасят следните:

- ✓ ръководи, контролира и отговаря за цялостната дейност на детската ясла;
- ✓ представлява детската ясла пред всички държавни и общински органи, пред организации, физически и юридически лица;
- ✓ отговаря за организацията и осъществяването на хигиенния и противоепидемичния режим;
- ✓ сключва, изменя и прекратява трудовите договори на лицата, които работят в детската ясла;
- ✓ утвърждава щатното разписание на детската ясла;
- ✓ утвърждава правилник за вътрешния ред за детската ясла;
- ✓ отговаря за законосъобразното и целесъобразното разходване на бюджета на детската ясла [5]

Директорът на детска ясла като орган на управление и контрол е необходимо да притежава организационни, административни и комуникативни компетенции. Те са израз на неговите професионални компетентности. Той трябва да притежава управленски компетентности и ориентация към резултатите. *Управленската компетентност* на директора на детска ясла е свързана с областите на административната и правната култура; с планирането, организирането и контрола; с управлението на ресурси.

Да познава и прилага нормативната уредба относно:

- ✓ Управленската компетентност – тя се изразява в умения за определяне на реалистични и ясни цели, отговорности и задължения на служителите, умения за контрол на дейността им и създаване на мотивация за постигане на значими индивидуални и организационни цели;
- ✓ Ориентация към резултатите се свързва с умения за организиране на работата според сроковете, ресурсите и изискванията за качество, за контрол на изпълнението на задачите;
- ✓ Професионалната компетентност се изразява в познаване и правилно прилагане на нормативните актове и вътрешните правила и процедури свързани с дейността на директора на детската ясла; убедително представяне на позиции и аргументи за постигане на съгласие между различни страни [7].

Ориентацията към резултати като компетентност на директора на детски ясли е свързана с уменията на организиране на работата според сроковете, ресурсите и изискванията за качество, за контрол на изпълнението на задачите. В тази връзка отговорностите, които носи той съгласно длъжностната му характеристика са следните:

1. Носи отговорност за правилното водене и съхранение на задължителната документация в детската ясла.
2. Сключва, изменя и прекратява трудовите договори на лицата, които работят в детската ясла.
3. Утвърждава правилник за вътрешния ред в детската ясла.
4. Утвърждава длъжностните характеристики и запознава служителите с тях срещу подпис, актуализира същите при промяна в нормативната уредба за съответната длъжност.
5. Разрешава поръчането на законоустановените отпуски.
6. При отсъствие до 30 календарни дни определя със заповед свой заместник.
7. Създава условия за стимулиране на творческите изяви, квалификационна дейност и кариерно развитие на служителите.
8. При промяна изготвя щатни и поименни разписания.
9. Отговаря за опазването и обогатяването на материално-техническата база, за осъществяването на основните и текущи ремонти.
10. Участва в реализирането на национални и регионални проекти.
11. Предоставя периодично и при поискване информация пред Общината и РЗИ.
12. Съдейства на компетентните органи при извършване на проверки в детската ясла.
13. Своевременно запознава служителите с настъпили промени в нормативните актове.
14. Спазва етичния кодекс на работещите с деца, одобрен от Националния съвет за закрила на детето.
15. В рамките на своята компетентност изпълнява и други задачи, възложени му от кмета на Общината и Дирекция „Социална политика и здравеопазване“.

Към отговорностите на директора на детска ясла се отнасят и специфичните такива:

- ✓ Отговаря за опазването на живота, физическото и психическото здраве на децата.
- ✓ Отговаря за организацията и осъществяването на хигиенния и противоепидемичния режим.
- ✓ Приема молбите за настаняване на децата и организира приемането и изписването им при строго спазване на Наредба №26 за устройството и дейността на детските ясли и детските кухни и здравните изисквания към тях, издадена от министъра на здравеопазването, обн. ДВ. бр.103 от 2 Декември 2008г., изм. и доп. ДВ. бр.90 от 20 Октомври 2020г
- ✓ Организира и провежда здравнопросветната и здравновъзпитателната работа с персонала на яслата и родителите, като използва подходящи средства за това
- ✓ Участва в изготвянето на дневното и седмично меню за хранене
- ✓ Организира с помощта на педагога системна квалификация по педагогическа подготовка

на персонала чрез колегиуми и други форми.

- ✓ Приема и съхранява всички инструктивно-методични и други материали от Министерството на здравеопазването, РЗИ, Община и др. отнасящи се до организацията на работата, правата и задълженията на персонала, опазване здравето на децата, борба с инфекциозните болести и др.
- ✓ Осигурява и поддържа спешен шкаф.

Отговорностите на директора на детска ясла са свързани и с осигуряването на безопасни условия на труд, както и с контрола и изразходването на бюджетни средства.

Съобразявайки се с горе изложените изисквания, задължения и отговорности на директора на детска ясла може да изведем следните основни области на дейност на директора – административно управленска, възпитание, обучение и развитие на децата от яслена възраст и финансова. Като във финансовата област влиза отговорността за законосъобразното и целесъобразното разходване на бюджета на детската ясла.

Директорът на детска ясла е необходимо да притежава професионални компетентности за да бъде ефективен мениджър.

Професионалните качества на директора на детска ясла са свързани с професионалните му компетентности, базиращи се на основните му задължения и отговорности. Към тях можем да съотнесем управленската, социалната и комуникативната компетентност, т.е. познаване и правилно прилагане на нормативните актове и вътрешните правила и процедури свързани с дейността на директора на детската ясла; убедително представяне на позиции и аргументи за постигане на съгласие между различни страни, но и със способност да работи ефективно с колегите си и да предизвиква уважение в ролята си на лидер; да планира, организира и контролира собствената си работа и работата на другите за постигане на целите за развитие на детската ясла.

*Управленската компетентност* на директора на детска ясла е свързана с областите на административната и правната култура; с планирането, организирането и контрола на собствената си работа и работата на другите за постигане на поставените цели; с управлението на ресурси.

*Социалната и комуникативната компетентност* се свързват със следните знания, умения и отношения на директора на детска ясла: да притежава умения да създава устойчива връзка с всички заинтересовани страни в комуникативния процес; да познава и прилага подходящи форми на поведение с оглед ефективна и конструктивна екипна работа; да изгражда партньорски отношения и ефективно взаимодействие с родителите; да съдейства на контролни органи и институции при осъществяване на контрол и инспектиране, способност да работи ефективно с колегите си и предизвиква уважение в ролята си на лидер, способност да представя и разпространява идеи (устно и писмено) и др.

Съгласно Наредба №15 (от 22 юли 2019 г.) и Наредба №26 (от 18 ноември 2008 г.), както и горе посочените нормативни документи и анализ представяме различията в характеристиките на директорите на детска градина и детска ясла (вж. таблица №1).

Таблица №1

Различия в характеристиките на директорите	
Детска градина	Детска ясла
Длъжността е пряко подчинена на РУО, което контролира изпълнението на провежданата държавна политика и на постигнатите резултати.	Длъжността е пряко подчинена на кмета на общината, Ръководството и контрола са от страна на Общината и Министерството на здравеопазването.
РУО осъществява и методическата подкрепа на детските градини	Министерството на здравеопазването, РЗИ, Общината и др. осъществяват и методическата подкрепа на детските ясли.
Основни области на дейността на директора: ✓ Административно управленска ✓ Финансова ✓ Възпитателно-образователна	Основни области на дейността на директора: ✓ Административно управленска ✓ Възпитание на децата от ранна яслена възраст ✓ Обучение на децата от ранна яслена възраст ✓ Развитие на децата от ранна яслена възраст

	✓ Финансова
Държавните институции в системата на предучилищното и училищното образование се финансират от държавния бюджет чрез бюджета на Министерството на образованието и науката или на друго министерство или ведомство. Общинските институции в системата на предучилищното и училищното образование се финансират чрез бюджета на общините (ЗПУО чл.52 (1,2))	Детските ясли се финансират от Министерството на здравеопазването и Министерството на финансите. Министерството на здравеопазването на база на единния разходен стандарт отпуска чрез Министерството на финансите към Общините финансови средства, с които се обезпечават трудовете възнаграждения на персонала в детската ясла. Останалата издръжка е за сметка на Общинския бюджет.
<i>Професионални компетентности:</i> Педагогическа, управленска, социална и гражданска (Наредба №15, Приложение №3 към чл. 42, ал. 2, т. 2)	<i>Професионални компетентности:</i> Управленска, социална, комуникативна

Посочените компетентности и характеристики са свързани с развиването на личностните и професионалните качества на директора на детска ясла.

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

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

*Отговорност* – Ръководителят на детската ясла носи основната част от отговорността за това какво се случва в детското заведение, как е организиран възпитателния процес свързан с възпитанието, обучението и развитието на децата, отговаря за опазването и обогатяването на материално-техническата база, за осъществяването на основните и текущи ремонти, носи отговорност за правилното водене и съхранение на задължителната документация в детската ясла и др.

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.

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].

Иновативност – способност да предлага иновационни решения на проблемите, в рамките на съществуващите указания и процедури.

Мениджърът (директорът) на детска ясла трябва да се стреми към успех и развиване на собствения потенциал.

*Заклучение:* Мениджмънтът на детската ясла е свързан с основните области на дейност на директора – административно управленска, възпитание, обучение и развитие на децата от яслена възраст и финансова. Мениджмънтът е силно повлиян от организацията на работата на директора в детската ясла и от специфичните особености на децата от ранна детска възраст (яслена).

### References:

1. Balkanski, D. Uchilishten menindzhmant. Teoria. Sofia, 2001
2. Vatsov, Sv. Marketingovo upravlenie na obrazovaniето. Shumen, 2008
3. Tsokov, G., Obrazovaten menidzhmant. 2012, <https://sites.google.com/site/galintzokov/Home/uc ebni-disciplini/---1>

4. Zakon za preduchilishtnoto i uchilishtnoto obrazovanie Obn., DV, br. 79 ot 13.10.2015 g., v sila ot 1.08.2016 g изм. и доп. ДВ. бр.17 от 25 февруари 2020 г., изм. и доп. ДВ. бр.82 от 18 септември 2020 г. <https://www.mon.bg/bg/57>
5. Naredba №26 ot 18 noemvri 2008 g. za ustroystvoto i deynostta na detskite yasli i detskite kuhni i zdravnite iziskvania kam tyah, izdadena ot ministara na zdraveopazvaneto, obn. DV. br.103 ot 2 Dekemvri 2008g., изм. DV. br.24 ot 31 mart 2009g., изм. DV. br.36 ot 10 May 2011g., изм. i dop. DV. br.90 ot 20 Oktomvri 2020g., <https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2135608240>
6. Naredba № 15 ot 22 yuli 2019 g. za statuta i profesionalното развитие 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., изм. i dop. DV. br.101 ot 27.11.2020g. <https://www.mon.bg/bg/59>
7. <https://obshtinaruse.bg/konkurs-za-direktor-na-detska-yasla-no-6-9612>
8. Strategicheska ramka za развитие na obrazovaniето, obuchenieto i ucheneto v Republika Bulgaria (2021-2030) (<https://www.mon.bg/bg/143>)