

ОЦЕНКА НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ НА УЧИТЕЛСКИЯ ПЕРСОНАЛ

доц. д-р Пепи Митева

ASSESSMENT OF WORK PERFORMANCE OF TEACHING STAFF

Ass.Prof. Dr. Pepa Miteva

***Abstract:** Without claim to completeness the study examines one of current problems in management including the field of school management. The assessment of work performance poses a number of issues among directors and teachers on combining traditional requirements and modern views for the teaching profession. An exemplary model of assessment card in the secondary language school is presented which is in the process of approbation and seeks its effective implementation.*

***Keywords:** school, management, assessment, attestation*

Някои особености на учителската професия

Науката „педевтология”, обособена като самостоятелна научна област, изучава професионалния учителски труд и професионално-личностната характеристика на учителя. В една от нейните задачи е упомената оценката на професионалния труд (Жекова, 1992). Целта, обекта, условията и средствата на учителската професия са в основата на оценката за неговия труд. Ако неговата *цел* е ефективен учебно-възпитателен процес, който се свързва и с изграждане на личността на детето, то *обектът* му - ученикът е едно от най-значимите, сложни и многофункционални аспекти, както от гледна точка на личността, така и на групата. Следват *средствата* – учебно съдържание, педагогическите взаимодействия и общуване, личностните качества на учителя и *условията* на труд (здравно-хигиенни и пряко професионални – ред, дисциплина, организация на дейността, материална база и др.). Всички тези елементи, които са част от учителската професия я определят като педагогическа, но и „комплексна, интегративна, многоаспектна, творческа” (вж Жекова, с. 31). Учителският труд, от своя страна е *формиращ и преобразуващ*, разглеждан като социално-психологически механизъм. Тук фактор е *влиятието*, което учителят оказва върху ученика, като модифицира неговата дейност и изгражда личността му, формира знания, умения, навици, способности (вж Жекова, с.119).

Освен знание и образование, учителският труд е натоварен с духовното израстване на учениците – трудно измеримо само по себе си. От учителя се изисква

квалификация, призвание за упражняването на професията, носител е на мисия. Общуването е многомерно – с ученици, с колеги, с родители, с администрация и ръководство, с обществени организации и др.

Обобщено, учителската професия е масова, социално значима, личностно значима, повлияна от обществената криза и промените.

Акцент в настоящия доклад са не толкова методическите особености, съставлящи изискването за оценяване на учителския труд, но специфичните *личностни особености*, изграждащи една важна част от профила на учителя. Има се предвид, че учителската професия се определя като „комуникативна професия”, чийто основен инструмент за осъществяване на дейността е личността, с типичните характеристики – комуникативност, творчество, наблюдателност, емоционална стабилност. Уменията за лидерство и ръководене на групата (класа) и индивидуалното ръководство на ученика също заемат своето място сред личностния профил на учителя. Най-сетне, важно да се спомене и професионалната идентификация, като фактор за трудовата мотивация на учителя, като фактор за самосъзнание и ефективност на труда му.

Отличителните характеристики на професионално-личностните особености на отделните групи учители са систематизирани в „Проблеми на професионалния труд и личността на учителя” от Ел. Пенчева, в съавторство със Ст. Жекова и екип (Жекова и екип, 1992). Авторът предлага психograma на учители от различни степени – детски учител, начален, в средна и горна степен. Разграничението се налага поради отличаващите се особености в развитието на учениците от всяка степен и специфичния подход към тях. Така например, детският учител има задача динамично и интензивно да общува с деца, колеги и родители. Приоритетни са педагогическата общителност (социално-психична готовност), наблюдателност и най-вече емоционалната устойчивост. Началният учител, освен изброените характеристики, трябва да притежава във висока степен педагогическа наблюдателност (проницателност, изобретателност, творчество).

При психограмата на учителя в средната степен, освен богата педагогическа общителност и наблюдателност, водещо качество е творчеството. В емоционалната стабилност се наблюдава дестабилизиране, провокирано от усложняване на изискванията при работа с големи ученици, повишената динамика, особеностите на учениците.

Водещо в работа с ученици от горната степен е творчеството в подхода на учителя, следвано от комуникативните му умения. Учителите в тази степен се идентифицират по-скоро с придобитата специалност – биолози, физици, химици и др., отколкото с педагогическата си роля. Тази особеност води до превес на учебното съдържание и подценяване ролята на междуличностните контакти.

Ролите на учителя също са определящи за неговата успешна практика. Те го въвеждат в определена трудова позиция (вж. Жекова, 1992, с. 119). Така, той се проявява като *ръководител и организатор* на образователно-възпитателния процес (конструира учебната задача, формулира въпроси и оценява дадените отговори), но и като референтна личност (модел на поведение), съветник, приятел, авторитет, посредник, консултант и др.

1. Сравнително нови изследвания определят *училищната среда* като институция за осъществяване на „масово възпитание и образование” (Андреев, 1998, с. 82) и като място

за специфична субкултура. Обобщено, но и подкрепено с доказателства, Я. Мерджанова характеризира училището като „полифункционална среда – културна, познавателна, професионална, гражданска, публична” (сп. Организация и управление на училището и детската градина. Бр. 5, 2004).

В доклад на К. Атанасов за сегашното състояние на българското училище и перспективата му за „желана територия на ученика” се открояват някои основни изводи: освен задължителното учебно съдържание, важно условие за еволюцията на училището от класическа институция в привлекателна среда са извънкласните форми, организацията на свободното време, педагогическите форми на общуване и сътрудничеството между учител - ученик, включеността на учениците в „живота на училището”, идентификацията с него (Атанасов, 2009).

След отправените кратки уточнения, може да се приеме, че съвременното училище поставя нови и трудно постижими изисквания, регламентирани не само от обществено икономическите промени, но и от самите субекти на училището, основно ученици и родители. В този смисъл и трудът на учителя носи своите особености и изисква промяна на критериите. Така, оценката на учителския труд е сложна, многоаспектна, динамична. Макар и специфична, тя се подчинява на основните изисквания за оценка на труда в управленските практики.

Оценка на персонала. Оценка на трудовото представяне на учителя.

Динамичните промени в съвременното общество налагат и модернизация на училището като институция. Освен мисия на училището, която адекватно да отразява промените, то се нуждае и от съвременен тип управление и иновативност. Видно е, че новият тип директори, освен учители и педагози с опит, е необходимо да бъдат успешни мениджъри, които познават проблемите на системата „отвътре”. Именно директорите, заедно с ръководството на училището инициират „системата за оценка на учителския труд”.

Управлението на човешки ресурси като система от елементи обхваща практически разнообразни дейности с различно съдържание: анализ на длъжностите, проектиране, планиране, подбор, обучение и развитие, заплащане на труда, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, усъвършенстване на трудовите отношения, оценяването на персонала.

Оценката започва още на първите срещи със служителя и продължава като високо ефективен инструмент за мерене на желано действие или състояние. Оценката на труда на учителя не се отличава съществено от познатата процедура за оценка в сферата на бизнеса, с изключение на това, че отразява специфични особености на този вид труд. Хората в организацията, със своята професионална квалификация и личностни качества правят възможно постигането на нейните цели.

В държавните училища, с въвеждане на диференцирано заплащане на учителския труд, системата е приложена и е съответна на изискванията на МОН. Дадена е възможност за избор на варианти за оценяване, съобразено със спецификата на различните типове училища. Ефективността на въведената форма ще се отчита тепърва.

Оценката на персонала в най-синтезиран вид е свързана с разработване на длъжностни характеристики на съответната длъжност (със съответните компетенции),

личностни характеристики, нормативни оценки за индивида и трудовото му изпълнение и разработване на техники за оценяване.

В най-общ план, системите за *оценка на трудовото представяне* на служителите са „дейност по набиране и анализиране на информация за трудовото представяне и по изготвяне на становище за неговата работа, съобразно изискванията и целите на организацията” (Шопов и др., 2003). Оценката предоставя възможност на ръководителя да опознае приноса на всеки един член на екипа, слабостите на поведението му, да мотивира трудовото изпълнение и да управлява други сфери, като обучението, кариерното развитие, качеството на трудовия живот и др. Според някои автори, оценката е дейност по измерване на резултатите от труда. Оценяването отговаря на две основни групи въпроси. Първата група въпроси са свързани със степента на изпълнение на работата, функцията или длъжността, възложена на сътрудника, а втората група въпроси се отнася до степента на съответствие между неговите професионални способности и изискванията на работата.

Целите на оценяването се свеждат до:

- изграждане на делегиращ стил на управление;
- подобряване на нивото на трудовото представяне в организацията, чрез поставяне на индивидуални цели за изпълнение;
- постигане на по-висока ефективност и качество на резултатите от дейността;
- подобряване на професионално - квалификационната подготовка на служителите;
- открояване на служители, които работодателят трябва да задържи на всяка цена, както и онези, които биха могли да бъдат освободени;
- наблюдение на новопостъпили служители по време на изпитателния срок;
- стимулиране на служители (материално), които притежават високи професионални качества и реализират пълноценно своите възможности;
- разкриване на съществуващите възможности за подобряване на работата, за постигане на по-високо качество на изпълняваните задачи;
- мотивация на персонала, създаване на професионална идентичност, кариерно развитие и др.

За постигане на тези цели, оценяването на персонала е необходимо:

1. Да бъде неделима част от мениджмънта на човешките ресурси, като непрекъснато обменя информация с останалите дейности.
2. Да бъде въведено като обичайна практика в организацията.
3. Да бъде съобразено с целите, спецификата на работа и длъжността.
4. Да бъде добре организирано и правилно проведено.
5. Да отговаря на чувството за справедливост на служителите.
6. Да използва опростени и разбираеми от всички процедури.
7. Да се провежда от добре обучени служители.

Критериите за оценка на персонала са водещи при формиране и селекция на екипа. Те предпоставят изготвянето на личен профил, като съвкупност от обема лични

качества, необходими за ефективното провеждане на професионалните задължения. Наличието на ясни критерии за оценка на кандидатите е и залог за предотвратяване на бъдещи конфликти не само при провеждане на конкурси за подбор на кадри, но и при бъдещата професионална реализация на кандидатите. Критериите за оценка са и възможност за обективна оценка на трудовото представяне (вж. Шопов и др. 2003, част 2, с. 307-308). Като част от тази система е разработена и *индивидуална оценка на степента на удовлетвореност* за всеки един служител.

Основните информационни източници за *диагностика на критериите* на трудовото представяне са:

- вътрешната нормативна уредба на системата за оценка на трудовото представяне (ТП);
- стратегията и политиката на предприятието за УЧР и за ОТП (оценка на трудовото представяне);
- критериите за оценка на ТП;
- интервюта и анкети със служителите на фирмата за ОТП;
- преценката на ръководителя за ОТП;
- резултатите от диагностичния анализ на другите системи за УЧР;
- оценките на организации на работниците за ОК за ОТП.

Към диагностичен анализ на КТП се пристъпва, когато:

- настъпят промени в стратегията и политиката на организацията;
- настъпят промени в показателите за ОТП;
- настъпят промени в техниките за ОТП;
- настъпят промени в трудовите стандарти;
- в интервюта, анкетите на служителите се съдържат критични бележки относно КОТП (критериите за оценка на ТП)
- ръководители отправят критични бележки относно КТП;
- настъпват промени в трудовите задачи и др.

Критериите за оценка обхващат следните елементи:

- основната цел на работата, функцията на изпълняваната длъжност;
- главните задачи за постигане на определената цел;
- количествените резултати от труда на работника или на служителя;
- стандартите за работа на определеното работно място;
- изискванията за професионално-квалификационното равнище на служителя;
- резултатите от работата на служителя;
- начинът по който служителят реализира своите възможности в трудовия процес.

За да постигне своите основни цели, оценяването на персонала трябва да се основава на *обективни* критерии за оценяване и „да отговаря на чувството за справедливост на работниците и служителите” (Шопов и екип, част 1, с. 227).

Критериите за оценка могат да бъдат разработени под формата на таблици, карти, които отразяват поведенчески характеристики на личността и изисквания спрямо особеностите на длъжността - ключови, базови умения (изхождат от Длъжностната

характеристика). Те могат да бъдат свързани с равнището на мотивация за работа, комуникативни умения; издръжливост при стрес; организационни способности; готовност за работа в екип; нравствено - етични качества; интелектуален потенциал и др.

Основният принцип при определяне на критериите за оценяване на персонала, според Шопов и екип (2003) са „оценяване на факти, а не на субективно мнение на оценяващия за служителя” (Шопов, 2003, част 1, с. 228).

В някои конкретни категории персонал оценката е продължителен процес, динамичен и изисква време в рамките на 3-5 години (сферата на науката, образованието, медицината и др.). Необходимо условие при изграждане на системата за оценяване е и предвиждането на съответни процедури за обжалване на оценката от страна на служителя.

Важен момент в разработката на критериите за оценка са и признаците / *елементите* по които ще се извършва оценката на отделния служител.

Основните изисквания към *елементите* на оценката са:

- да бъдат свързани с целта и пряко с работата (вж Ведър, с. 66);
- да бъдат относително постоянни и известни на служителите;
- да имат диференциална валидност (служителите да могат диференцирано да се различават на най-добри, по-добри, добри);
 - да отразяват специфичните особености и изисквания на длъжността към служителя;
 - да характеризират постиженията на служителя;
 - да бъдат обективни и справедливи;
 - да се поддават на наблюдение, да могат да се събират от повече източници – директор, колеги, ученици, родители; да бъдат податливи на обсъждане и обжалване;
 - да бъдат ясно отличими един от друг;
 - да бъдат универсални;
 - да са достатъчно на брой;
 - да се извършват от квалифицирани оценители.

Броят на елементите за оценка на човешките ресурси варира от 5 до 35 и е различен в различните системи за оценяване в различните страни, например във Великобритания е известна система с 8 основни признака, сред които са желание за работа, сръчност / бързина, точност на изпълнението, инициативност, спазване на работното време; развитие, ръководни способности, сътрудничество и др.

Оценяването на персонала е стимул служителите да осъзнаят и намерят своето място в организацията и осмислят по-добре изискванията на работодателя. То е мотив за развитие и усъвършенстване, достигане до удовлетвореност. Правилната оценка подобрява вътрешната среда и комуникации в организацията и е средство за делегиране на отговорности и овластяване.

Методи за оценка на трудовото представяне на персонала

Методите за оценка на трудовото представяне на персонала са разнообразни и изхождат от конкретната работна среда. Изборът на система за оценяване зависи от някои фактори, като степен на зрялост на организацията, задачите, които си поставя и типът корпоративна култура. Необходимо е системата да бъде бизнес - ориентирана, функционална, свързана с материалната и нематериална мотивация на служителите, способна да развива персонала и др. (Стадник, 2008).

Всеки сътрудник, на определен етап от трудовото си представяне се нуждае от метод за оценяване. Началото се бележи с процедурата по подбор, в която са включени различни видове интервю, диагностични тестове, преминаване през различни ролеви ситуации. Следват работни задачи в рамките на изпитателния срок. Процедурата може да продължи с атестация, или с управление на целите (МВО), управление на резултатите (РМ), метод „360 градуса“ (вж. Стадник, 2008). Известни са още: методи за оценяване по категории (графични скали, скали с изброени качества; сравнителни методи (степенуване, сравнение по двойки), писменни методи (есе, писмена характеристика), специални системи (скали, базирани на поведението, интервюиране, трудови стандарти) и др. (вж. Ведър, 2005).

Атестацията на персонала се провежда два до три пъти годишно. Тя оценява характеристики, като квалификация, ниво на познания, практически умения, делови и личностни качества. Атестацията се реализира от предварително утвърдена комисия, представители на средния мениджмънт и сътрудници. *Управление на целите (МВО)* е процедура, която оценява резултатите за определен отчетен период, обикновено свързан с финансовата година.

Управление на резултатите (РМ) е метод, който отразява компетентността на служителя. Провежда се веднъж годишно. В резултат на този вид оценяване се преформулира работната заплата, определят се премии и бонуси, съставя се индивидуален план за развитие на сътрудника, план за кариерно развитие. *Методът „360 градуса“* е известен като „кръгова оценка“ на ръководство, колеги, сътрудници, клиенти, подчинени. Оценяват се компетентности като лидерство, работа в екип, самомениджмънт, комуникативност, умения за вземане на решения, професионализъм, инициативност, способност за адаптация. Съществува висока степен на съгласие между оценките, направени от равни по статус и тези на преките ръководители. Основен проблем при оценките от равнопоставени е вероятността за възникване на конфликт между служители, които се оценяват помежду си, особено когато се конкурират за повишение или увеличаване на възнаграждението.

Приема се, че е най-добре оценката от подчинените да се съчетае с оценката на прекия ръководител. Използват се и за оценяване на ефективността на лица, заемащи ръководни длъжности. Чрез тях се диагностицират управленските стилове в организацията и се разкриват потенциални проблеми на управлението. Самооценките са полезни по отношение на повишаването на ангажираността на служителите, водят до открит диалог между ръководител и служител.

Оценките от клиентите могат да предложат интересна гледна точка за това дали служителят върши добре работата си. Доказано е, че организации, в които се провеждат обучение за работа с клиенти и са създадени стандарти за работа с клиенти, получават

по-високи оценки от клиентите. Използват се въпросници, които се обработват от външни консултанти, като се спазва принципа на конфиденциалността.

Приложението на един или повече методи за оценка в организацията се определя от топ - мениджмънта, като се изхожда от увереността, че условията в организацията са на зряла и процедурата е целесъобразна. Оценката на труда се извършва от преките ръководители. Те много добре са запознати с изискванията на работата, намират се в постоянен контакт със своите подчинени, имат възможност директно да наблюдават оценявания служител.

В Комитетите за оценка влизат прекият ръководител на оценявания служител и трима или четирима други ръководители. Предимствата на този начин на оценяване са възможностите за получаване на мнение от няколко човека. Наличието на различия в оценките обикновено е свързано с отразяването на различни аспекти в работата на служителя, което положително рефлектира в качеството на оценяването.

Основните действия по избор на метод и неговото приложение следват определен *алгоритъм*:

1. Решение за въвеждане система за оценка, подкрепено с документ.
2. Формулиране на цели на оценяването.
3. Презентация за преимуществата и недостатъците на разработените цели.
4. Създаване на работна група за разработка на първоначален вариант и съответни документи – инструкции, форми и т.н..
5. Обучение на звената, които ще реализират контрола по оценката.
6. Доработка на пилотното проучване.
7. Отчет – анализ на успехите и недостатъците на проведената система.
8. Индивидуално интервю със сътрудника за обратна връзка на резултатите от анкетирането. Прекият мениджър запознава служителя с направената оценка и коментарите по всеки един критерий. Важен момент в процеса е „подгръването”, изразено в навременна и обективна комуникация с персонала. Оценката е съпроводена със самооценка от служителя и план за развитие, който служи за подкрепа и мотивиране и е възможност за корекция и бъдещо планиране.
- 9) Възможност на сътрудника за възражение по резултатите от анкетирането.

Масовото въвеждане на системата за оценка на трудовото представяне на учителя в българското училище е предпоставка за модерно управление, доказателство за зрялост на организациите, мотив за здравословна конкурентност на екипите в училище. Тази система, проектирана от бизнес управлението, ще допринесе за изграждане на ефективни взаимоотношения, повишена трудова мотивация, обективност в администрирането и стремеж към саморазвитие и квалификация на учителските кадри. Тя гарантира оцеляването на организацията, оптимизира ефективността на работата. Чрез оценката ръководството формира обективно отношение за професионалното поведение на служителя, а той от своя страна се информира за мястото си в групата. Сама по себе си, системата стимулира развитието, приобщаването и е фактор за промяна!

Примерен вариант за оценка-атестация на учители в ЧСОУ

Атестацията е подходящ метод за оценка на трудовото представяне в частните училища, тъй като те в голяма част от дейностите си се управляват като бизнес структури със специфична организация. Съчетават се управленските методи на традиционното образование (подчинено на държавните образователни стандарти) и формите на модерен мениджмънт, който предлага специфична образователна услуга с основни субекти - клиенти: родители и ученици.

Приложен е примерен вариант на оценка – атестация на учителския труд в столично ЧСОУ. Оценъчната карта е приета от комисия по мониторинг на учителския труд и утвърдена от ръководството на училището и от заседание на педагогически съвет. Предстои нейното приложение и анализ на ефективността ѝ.

Учебно - възпитателната работа в частното образование (както и в държавния сектор) се реализира от учителя - педагог. Той е носител на знания, умения и способности, които съчетани с личностните качества са в основата на тази образователна услуга.

Целите на атестирането на учители в сферата на частното образование се отнасят до 1) установяване на равнището на професионална квалификация и компетентност, в съответствие с длъжностната характеристика; 2) подобряване на дейността на образователната институция; 3) определяне на нуждите на всеки учител относно неговото професионално израстване; 4) определяне на диференцирано възнаграждение на учителя, адекватно на неговите способности, умения, личен принос за цялостната работа на организацията; 5) създаване на условия за професионално и кариерно развитие.

В процеса на атестиране участниците са всички учители, като системата не обхваща пряко останалия, не педагогически персонал и ръководните длъжности. В самия процес на оценка се открояват оценяван учител, оценяващ ръководител, контролиращ ръководител. Оценяващият ръководител в системата на частното образование е директорът, а контролиращият ръководител е собственикът на институцията. Функционирането на системата като цяло се поема от комисията по оценяване, която отговаря за правилното провеждане на процедурите, за необходимата документация, за обучението на екипа, за наблюдението по провеждане на процедурата и др.

Като основни *показатели* за оценка на трудовото изпълнение в учителския екип са приети:

- степен на реализация на целите от учебния / работен план;
- степен на изпълнение на задълженията, формуирани в длъжностната характеристика;
- показатели за компетентности, различни за ръководните длъжности, за експертните длъжности, за спомагателните функции и др.

В системата за атестиране всеки от посочените показатели има подробна характеристика, например:

- целите на работния план имат ясни количествени параметри – да са конкретни, ясни, измерими, съгласувани, определени във времето;

- изискванията към изпълнението на длъжността се свързват с очакваното изпълнение във връзка с преките задължения;
- компетентностите включват знания, умения (практически способности за извършване на определена работа) и личностни качества и способности на учителя.

**Примерна таблица за
Характеристика на степените по оценка на показателите**

Показатели за оценяване	Степен на оценка на показателя	Изисквания, за да бъде присъдена даедна оценка
Реализация на целите от работния план	Оценка 1	Като цяло не са постигнати целите в работния план.
	Оценка 2	Като цяло са постигнати целите в работния план.
	Оценка 3	Като цяло са постигнати целите, заложен в работния план и често са надхвърлени.
Изпълнение на задълженията от длъжностната характеристика	Оценка 1	Като цяло не са постигнати целите в работния план.
	Оценка 2	Като цяло са постигнати целите в работния план.
	Оценка 3	Като цяло са постигнати целите, заложен в работния план и често са надхвърлени.
Компетентности	Оценка 1	Като цяло не са постигнати целите в работния план.
	Оценка 2	Като цяло са постигнати целите в работния план.
	Оценка 3	Като цяло са постигнати целите, заложен в работния план и често са надхвърлени.

Процесът на атестиране завършва с обща оценка, която може да бъде комплексна от трите групи показатели:

1. Оценка 4 „Изпълнението е над изискванията на длъжността”.
2. Оценка 3 „Изпълнението отговаря на изискванията на длъжността”.
3. Оценка 2 „Изпълнението не отговаря напълно на изискванията на длъжността”.
4. Оценка 1 „Неприемливо изпълнение”.

Примерна процедура по оценяването - атестация

Атестацията на служителя - учител се реализира като отделна процедура с документ, която се разработва от Комисия и се утвърждава от ръководството на организацията (училището). Това административно право обхваща отделни или всички служители, а при изключения не се прилага за топ мениджърите.

Ключов момент при изграждане на системата за оценка на служителите в организацията безспорно е предварителната подготовка при провеждането ѝ. Изисква се отговор на някои въпроси:

1. Колко често ще се провежда оценяването?
2. Какъв ще бъде обхвата на системата?
3. Кой ще осъществи оценяването?
4. Как ще се осъществява то?

Отговорите на първия и втория въпрос приемат, че по-честото оценяване води до по-добра обратна връзка и по-ефективна работа. Оценяването един път месечно актуализира и трудовото възнаграждение, но световната практика познава и варианти на оценка, която се прилага до два пъти годишно. Изборът на конкретен времеви период зависи от конкретната организация, от техниките и критериите за оценяване и др. Въпросът за обхвата конкретизира както всички работници и служители в организацията, така и отделни звена и групи от тях. Третият въпрос също предполага няколко принципни възможности – оценка от страна на висшестоящите, оценка от страна на равни по статут в организацията, оценка от страна на подчинените, от външни организации и др. В масовата практика е известно оценяването на служителите от висшестоящите на съответно равнище. Оценяването се осъществява чрез различни показатели, техники на атестиране и начини за възражение и обжалване на процедурите от оценяваните. Всеки един показател трябва да бъде съобразен с естеството на работа, както и с реалностите в организацията. Критериите в една система могат да са свързани с основната цел, главните задачи на длъжността, количествените или качествените резултати от трудовото изпълнение и др. Показателите могат да бъдат различен брой (от 5 до 35), съобразени с различни изисквания, които отразяват постиженията на оценявания, да бъдат отличими, да се измерват чрез определени стандарти. Самата техника на оценяване трябва да позволи прякото участие на оценявания, „възражение и обжалване на резултата”, да мотивира.

Алгоритъмът при приложение на атестацията на служителите следва установени правила и опит, посочен вече. Той се подчинява на стратегията за

управление на човешките ресурси. В един от четирите етапа на стратегията стои и оценката на капацитета на човешките ресурси. Тази оценка дава информация за желаната структура на персонала (брой служители, длъжности и др.), подбора, планирането на обученията и нуждата от професионално развитие, разпределението на задачите и оценката на положението на труда, реализирана чрез атестацията (вж Стратегия за развитие на ЧР и ролята на обученето в нея). Самата *оценка на капацитета* съдържа информация още за: квалификация и компетенции на служителите, образователен ценз, получени сертификати, преминати обученията, личностни качества и способности на учителя (учител).

След извършения вече *подбор* и получената информация за качествата на назначения учител, той се включва в процедура за *адаптация*, която се определя като време от ръководството (един месец, три месеца, шест месеца). Процедурата по адаптация на новия служител включва: запознаване със стандартите на организацията, обучение, коучинг, менторство, методична помощ и др. Организацията вече разполага с т.н. *входяща, първоначална оценка*. Следва *текущо оценяване* от ръководството. Това оценяване дава обратна връзка на служителите за извършената от тях дейност – като количество и като качество. Оценката може да се реализира ежеседмично, ежемесечно и т.н. Тримесечната оценка се осъществява чрез *скала* за лично изпълнение и принос.

Важно място заема *атестационната беседа* със сътрудника (проведена от прекия ръководител), в която той предварително получава копие от формуляра за атестацията, с който да се запознае. Има възможност да се самооцени, след което да подпише оригиналния документ - атестационна карта.

Събеседването служител - ръководство е основна част от обратната връзка при оценяването. То разглежда конкретно изпълнението на труда по предварително утвърдени критерии, формирани на базата на длъжностната характеристика и професиограмата за съответната длъжност.

Атестацията, проведена по съответния стандарт може да послужи за повишаване на заплащането на учителя или за неговото уволнение, в най-крайните случаи, по несъответствие за заеманата длъжност. Учителят има право да изрази несъгласие със становището на комисията, което да отнесе отново до комисията за преразглеждане, до комисията по трудовите спорове или до съда, ако организацията не разполага с модератор (посредник).

Като *недостатък* на процедурата по атестацията често се посочва негативното ѝ приемане от екипите, съпроводено със стрес, напрежение и неодобрение. От значение е правилното провеждане на обратната връзка и търсенето на възможности за корекция, чрез обучение, коучинг, мотивационно интервю или чрез пренасочване на по-подходяща за сътрудника длъжност.

Атестацията утвърждава целите и стандартите на заеманата длъжност и на организацията. Тя дава възможност за проекция в бъдещето и за бъдещо планиране на целите. Това определя и кариерното развитие и мотивацията на служителите. Управлението на педагогическия екип, съобразено с методите на висшия мениджмънт би довело до по-висока ефективност на труда.

**ПРИМЕРЕН ФОРМУЛЯР
ЗА ОЦЕНКА ЗА ИНДИВИДУАЛНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ
НА ДЛЪЖНОСТТА УЧИТЕЛ**

На:	
(име, презиме, фамилия)	
Длъжност:	Училище:
Период за оценяване: От	До

I. Работен план за професионалното развитие на учителя:

1. В процеса на работа:
2. Участия в обучения, тренинги:
3. Външни участия (обучения, конференции, др.)
4. Придобито ПКС

Подпис на оценяващия ръководител: **Дата:.....**

Подпис на оценявания: **Дата:.....**

II. Междинна среща:
(дата)

Коментар на оценяващия ръководител и/или на оценявания (ако има коментар):

--

Подпис на оценяващия ръководител:

Подпис на оценявания:

III. Обща оценка

A. Показатели за компетентности

№	ПОКАЗАТЕЛИ	ТОЧКИ	1-ви срок	2-ри срок	ОБЩО
1.	Планиране, организация и провеждане на образователно-възпитателния процес	15			
2.	Използване на интерактивни методи на обучение и преподаване	10			
3.	Работа в екип	10			
4.	Работа с ученици: застрашени от отпадане, в риск, в мултикултурална среда, със СОП, надарени и др.	7			
5.	Работа с ученици: за заемане на призови места в състезания, конкурси, олимпиади	7			
6.	Работа с ученици в извънкласни дейности	7			
7.	Работа с родители	5			
8.	Работа в методическите обединения	7			
9.	Вътрешно училищни показател	20			
10.	Личностни качества и способности на учителя	12			
	Максимален брой точки:	100			

В. Степен на реализация на целите от работния план: оценка 1 2 3

Забележка: оценяващият ръководител отбелязва определената оценка, като тя може да бъде:

Оценка 1 «Неприемливо изпълнение».

Поставя се при резултат под 50 точки.

Оценка 2 «Изпълнението не отговаря напълно на изискванията,

необходимо е подобрене».

Поставя се при резултат под 70 точки.

Оценка 3 «Изпълнението отговаря на изискванията».

Поставя се при резултат над 86 точки, при общ брой 100 точки.

Коментар (мотиви) на оценяващия ръководител:

Коментар на оценяващия ръководител по общите постижения и поведението на оценявания:

Обща оценка на изпълнението на длъжността за периода: ()

Забележка: Общата оценка се изписва с цифри и с думи.

План за обучение и развитие:

Коментар на оценявания:

Забележка:

1. Оценката се провежда през цялата учебна година и се отчита два пъти – на 30.01. и на 15.06. за съответната година.

2. Учителят има право да се информира периодично за индивидуалните си резултати по оценъчната форма. При несъгласие с оценката на индивидуалното трудово изпълнение се задвижва процедура за възражение.

3. В края на всяка учебна година се отчитат: 1) Екипно трудово изпълнение - общият резултат на екипа като цяло, по отношение на изпълнение на основната задача, а именно – рекламната дейност на училището и прием на определен брой ученици за следващата учебна година; 2) Индивидуално трудово изпълнение - резултатът от критериите по оценъчната карта на всеки един учител за изминалата учебна година.

4. Резултатите от оценъчната форма се вземат под внимание, едва когато се отчете ръст по първия показател . Резултатите от оценката имат материално измерение.

5. Комисията по оценка на трудовото представяне запазва правото си да променя / актуализира, всеки един критерий от оценъчната карта, ако се окаже, че той не е ефективен, както и да информира екипа за отразени промени.

6. Комисията по оценка има вътрешно разпределение на показатели от оценъчната форма, които оценява, според компетентността си.

Подпис на оценявания:

Дата:

Подпис на членовете на комисията:

1.

2.

3.

Дата:

**ПРИМЕРЕН ФОРМУЛЯР
ПО ВЪЗРАЖЕНИЕ ЗА ОЦЕНКА
НА ИНДИВИДУАЛНОТО ТРУДОВО ИЗПЪЛНЕНИЕ**

На:	
(име, презиме, фамилия)	
Длъжност:	Училище:
Период за оценяване от:	до:
Обща оценка на индивидуалното трудово представяне за периода: (изписва се с цифри и думи)	

Коментар на комисията по мотивите за обжалване на оценката:

Становище на комисията по общата оценка на индивидуалното трудово изпълнение:

Окончателна обща оценка на индивидуалното трудово изпълнение:

Забележка: Окончателната оценка се изписва с цифри и думи и може да се различава само с една степен от първоначално дадената от комисията оценка!

Подпис на комисията по оценяване:

1.

2.

3.

Подпис на оценявания:

1.

Дата:

РАЗШИРЕН ВАРИАНТ
на
ФОРМУЛЯР
ЗА ОЦЕНКА ЗА ИНДИВИДУАЛНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ
НА ДЪЛЖНОСТТА УЧИТЕЛ

ОСНОВНИ ПОКАЗАТЕЛИ

№	ПОКАЗАТЕЛИ	ТОЧКИ	1-ви срок	2-ри срок	ОБЩО
1.	Планиране, организация и провеждане на образователно-възпитателния процес	15			
	Годишното тематично разпределение – разработено и предадено в срок	2			
	ЗИП и СИП – разработен и предаден в срок тематичен план	2			
	Изпитвания – ритмичност	1			
	Изпитвания - отразяване своевременно в ученическата книжка	1			
	Изпитвания – отразяване своевременно в дневника на класа	1			
	Изпитвания – ритмично отразяване в електронния дневник	1			
	Учебна тетрадка на ученика (извършени	1			

	проверки от учителя за водене и редовен запис)				
	Мониторинг – отразяване на показателите	2			
	Закъснения за час, отсъствия на ученици – своевременно отразяване в съответната документация	2			
	Входно-изходно ниво – провеждане	2			
2.	Използване на интерактивни методи на обучение и преподаване	10			
	Интерактивни и иновативни методи на работа - приложение в практиката (интерактивна дъска)	5			
	ИКТ за техническо обезпечаване в процеса на работа - използване в практиката (компютър, проектор, интерактивна дъска)	5			
3.	Работа в екип	10			
	Ефективна и етична професионална комуникация с колеги и друг персонал в училището	2			
	Участие в комисии (по дисциплина, по мониторинг, по прием на ученици, по подбор на учители, по разработване на програми, планове и др.)	2			
	Организиране и участие в училищни тържества и събития	2			
	Организиране и участие във фирмени тържества и събития	2			
	Активно участие в педагогически съвети и заседания (протоколиране, изразяване на позиции, отчети на класния ръководител, докладване прояви на ученици)	2			
4.	Работа с ученици	7			
	Постигнати резултати при работа с ученици в риск	1			
	Ефективно класно ръководство: провежда ефективна комуникация с учениците разрешава спорове и конфликти в класа съдейства за формиране на екип на класа проследява успеха и развитието на учениците редовно води и съхранява училищната	6			

	<p>документация</p> <p>контролира и отразява посещаемостта на учениците в училище, в час</p> <p>участва в процедурите по налагане на наказания</p> <p>осъществява връзка с останалите учители-предметници</p> <p>организира и провежда час на класа по предварително планирани теми</p> <p>изготвя характеристика на ученика и предоставя информацията на родителя по чл. 138 а</p> <p>периодично и своевременно информира родителите за актуалното състояние на ученика</p>				
5.	Работа с ученици за заемане на призови места в състезания, конкурси, олимпиади	7			
	На вътрешно училищно ниво	1			
	На общинско, областно, регионално ниво	2			
	На национално ниво	2			
	На международно ниво	1			
	Работа с надарени ученици	1			
6.	Работа с ученици в извънкласни/извънучилищни дейности	7			
	Организиране на извънкласни дейности (кино, театър, изложения, конкурси, благотворителни дейности, зелено/бяло училище, летни езикови училища и др. с образователна и развлекателна цел)	4			
	Иницизиране и организиране на свободното време на учениците в извън училищната среда	3			
7.	Работа с родители	5			
	Ефективна комуникация с родители, касаеща обучението и възпитанието на ученика	1			
	Комуникация с родители на ученици с конкретни прояви/проблеми, след обсъждане на проблема с ръководството	2			
	Подготовка и ефективно провеждане на родителски срещи	2			
8.	Работа в методическите обединения	7			
	Изнесени открити уроци по план	2			

	Разработване и реализиране на проекти и програми	3			
	Съдействие за адаптация на новопостъпили учители	1			
	Оказване на методическа помощ на колеги	1			
9.	Вътрешно училищни показатели	20			
	<i>1. Участие в рекламната кампания на училището</i>	7			
	- активно участие в рекламната дейност по <u>приема</u> на ученици				
	- своевременно подаване на информация от проведени дейности за публикации в сайта на училището	2			
	- съдействие за подобряване на вътрешния интериор на класната стая и на училището	2			
	- инициране на дейности за повишаване на рейтинга на училището през цялата учебна година.	3			
	<i>2. Спазване на трудовата и технологична дисциплина в училище</i>	13			
	- стриктно спазване на установената трудова дисциплина по нормативната уретба и Правилника на училището:	4			
	- ползване на болничен лист, отпуски, полудни и др.	1			
	- спазване на времето за влизане и излизане в/от час	2			
	- участие в училищното дежурство	3			
	- отговорно отношение и изпълнение в срок на поставени от ръководството на училището задачи.	3			
10.	Личностни качества и способности на учителя	12			
	Професионално поведение, делови етикет (външен вид, облекло, маниери на общуване, професионални компромиси).	4			
	Педагогически умения да ръководи и организира образователно-възпитателния процес: умения да взема решения, умения за управление на времето, педагогическа комуникативност, творчество, наблюдателност, емоционална	5			

	устойчивост и др.				
	Уверност в себе си и стремеж за отстояване на целите	1			
	Конфиденциалност (готовност да приеме поверителна информация и да я съхрани)	1			
	Лоялност, коректност към целите на фирмата	1			
	Общ брой точки:	100			

Литература:

2. Ведър, Ол. Управление на персонала. С., 2005.
3. Ведър, Ол. Управление на персонала. Учебно помагало...С., 2007.
4. Жекова, Ст., Н. Колева и екип. Проблеми на професионалния труд и личността на учителя. Б., 1992.
5. Организация и управление на училището и детската градина. Бр. 5, 2004.
6. Организация и управление на училището и детската градина. Бр. 2, 2009.
7. Проект - Критерии за определяне на динамичната диференцирана добавка към РЗ в столични гимназии, препоръчано от МОН, 2007.
8. Стадник, Алла В. Оценка персонала. Ексмо., 2008.
9. Училището- желана територия на ученика. Трета национална конференция, С., 2009.
10. Шопов, Д., М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. Част 1. С., 2003.
11. Шопов, Д., екип. Управление на човешките ресурси. Част 2. С., 2003.
12. www.karieri.bg
13. www.novavizia.com