

## ОЦЕНКАТА НА ТРУДА НА УЧИТЕЛИТЕ, КАТО ЕЛЕМЕНТ НА МЕНИДЖМЪНТА НА ПЕРСОНАЛА В ДЕТСКАТА ГРАДИНА

Аксения Тилева

Шуменски университет „Епископ Константин Преславски“

**Резюме.** Оценката все повече се признава като ценен инструмент за насърчаване на развитието и растежа в професията. Оценката на труда на учителите е фактор не само за професионално развитие на учителите от детските градини, но има и съществена роля за подобряване на образователната среда и предоставянето на по-качествено образование. В статията са разгледани нормативните възможности за реализиране на обективна и развиваща оценка на учителите според българското законодателство, както и възможностите за осъществяването на достоверна и компетентна оценка на образователната среда чрез инструментите на инспектирането на детските градини и атестирането на учителите.

**Ключови думи:** учители в детски градини; оценка на труда; инспектиране; качество на образованието; самооценка; процедури за оценка

Оценяването на учителите е тема на горещи дебати в света на образованието. В чл. 219 от Закона за предучилищното и училищното образование са регламентирани правата и задълженията на педагогическите специалисти. Учителите, от една страна, имат право „да получават професионална подкрепа в процеса на изпълнение на служебните си задължения“, а от друга, са задължени „да поддържат и повишават квалификацията си съобразно политиките за организационно развитие на съответната институция и специфичните потребности на децата и учениците, с които работят, с цел подобряване качеството на образованието им“. В изказване на министъра на образованието Красимир Вълчев по Национална телевизия във връзка с анализ на резултатите от представянето на български ученици в международния тест PISA през 2019 г. той посочи: „Важно е да се направи оценка на труда на учителите в контекста на националните политики. Това, което трябва да правим по-ефективно и бързо, е да въведем компетентностния подход. Той минава през учебните програми, изпитните формати, през методите на преподаване. Учителят трябва да има повече време да затвърждава знания, да кара учениците да дискутират,

да проблематизират, да анализират. В по-голяма степен системата трябва да се префокусира върху мотивиране на интереса за учене на учениците, а не толкова върху наизустяване на енциклопедични знания<sup>(1)</sup>.

Учителската професия е една от най-старите, най-обществено значимите и най-масовите. В днешно време фокусът на очакванията за по-добро, по-качествено и по-съвременно образование все повече се измества към детската градина и предучилищните педагози. Полагането на здравите основи на компетенциите на XXI век е цел и задача на всички образователни политики, които реализира българското образователно министерство през последните години. В „Стратегия за учене през целия живот“, „Национална квалификационна рамка на Република България“, „Стратегия „Европа 2020“, „Стратегия за развитие на висшето образование в Република България за периода 2014 – 2020 г.“, „Стратегия за ефективно прилагане на информационни и комуникационни технологии в образованието и науката на Република България (2014 – 2020 г.)“, „Национална стратегия за насърчаване и повишаване на грамотността (2014 – 2020)“ се акцентира на пряката връзката между успешната реализация, „придобиването на функционална грамотност, а оттам – и подобряване на социално-икономическите фактори и в крайна сметка – с икономическия растеж. Основата обаче се поставя още в детската градина<sup>(2)</sup>.

В края на 80-те години на XX век в България е създадена специализираната лаборатория „Проблеми на педагогическите кадри“ за изучаване на учителите и структурата на професията им (Zheкова 2002). Както се вижда, още в края на миналия век оценката на труда на учителите е във фокуса на научната теория и практика. Още тогава се говори за „Педевтология“ – самостоятелна научна област, която изучава професионалния труд на учителя, функционирането на професията и професионално-личностната характеристика на учителя.

Оттогава досега въпросите за оценката на труда на учителите, корелацията между оценката, самооценката и обществените очаквания са обект на редица научни изследвания.

Според Д. Тодорина „Оценката на професионалната дейност на съвременния учител трябва да има преди всичко насърчаващ, формиращ характер, изразяващ се в създаване на мотивация и условия за усъвършенстване на педагогическите умения и компетенции“ (Todorina 2010).

Както посочва в своя научен труд „Оценяването в училище. Доцимология“ М. Андреев: „Оценката е сложно познавателна дейност, чрез която се идентифицира стойността на дейността и резултатите от нея, сравнени с желани състояние на субекта, с това, което се смята, че трябва на бъде“ (Andreev 1995).

Светозар Вацов обвързва оценката на учителския труд с елементите на компетентностния модел или компетентностния профил на педагозите. Според него „Оценката на нивата на тяхното владение е пряко свързана с

постигнатите стандарти на трудовото изпълнение в организацията, както и с необходимостта от обучение, развитие и повишаване на квалификацията на сътрудниците, които трябва да постигнат съответните нива“ (Vatsov 2016). Категорично сме съгласни, с неговото мнение, че в наши дни точната емпирична оценка на компетенциите се смята за основа за подобряване на качеството на образованието и за развитие на образователните системи.

Очаквано учителската колегия е притеснена и негативно настроена към процесите за оценка, атестиране на учителите и инспектиране на образователните институции, които предстоят. Редица са факторите, които се изтъкват в противовес на предвидените дейности – съмнение за обективността на оценките, съмнения в компетентността и добронамереността на оценителите, съмнение за ползите и резултатите от инспектирането и атестирането. Както се казва, не на шега – „учителите обичат за оценяват, но не обичат да бъдат оценявани“. През последните месеци, благодарение на професионалното разясняване на процедурите по инспектиране и вече значителния брой обучени външни инспектори към Националния инспекторат по образование, постепенно започна промяна на нагласите и очакванията на колегията към процесите на инспектиране. Вече може да се каже, „че българските учители осъзнават необходимостта от съвременно образование, което е адаптирано към днешните ученици и се случва в близка до тяхното ежедневие среда, със средствата за информация, комуникация и общуване, които те днес използват“ (Koleva 2019).

На базата на значителните научни разработки по темата за важноста на учителския труд и отражението му върху развитието на обществото бяха разработени и редица стратегически и нормативни документи от Министерството на образованието. Обществото ни се променя изключително динамично. Образователните институции, като част от обществената система, също се налага да се модернизират, да се променят, да еволюират от класически образователни институции – училища, детски градини, университети, в нови, привлекателни центрове за развитие и учене през целия живот. Една от функциите на съвременния училищен мениджмънт е управлението на кариерата и оценката на персонала. Оценката на педагогическите специалисти в най-синтезиран вид е свързана с дейностите по набиране и анализиране на информация за трудовото му представяне в съответствие с целите и стратегията за развитие на училището или детската градина. В Националната програма „Диференцирано заплащане“ до влизането в сила на Наредба № 4 за нормиране и заплащане на труда на МОН (20.04.2017 г.) са заложили основните цели на образователната политика в страната – равен достъп до образование и качество на образованието. За да се реализират тези цели, на преден план се поставя ключовата роля на учителя.

Обвързването на оценката от резултатите от труда на учителите с трудовото им възнаграждение е изключително сложна и разнопосочно приемана дейност.

От една страна, оценката трябва да е обективна, справедлива, да е стимулираща, да е компетентна. От друга страна, трябва да отразява всички нормативни изисквания, разписани в държавните образователни стандарти, приети със Закона за предучилищното и училищното образование. Към настоящия момент оценката на труда на учителите е регламентирана от ДОС за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти; ДОС за финансирането на институциите в системата на предучилищното и училищното образование; ДОС за нормирането и заплащането на труда; ДОС за инспектирането на образователните институции.

Изменението на системата за заплащане на труда на учителите е едно от най-сложните предизвикателства пред системата на средното образование. Заради своята социална значимост учителят фокусира върху себе си както очакванията, надеждите на обществото за промяна, така и негативизма и неразбирането на ролята на учителя и училището за обществен просперитет. Изработването на система за заплащане на труда на учителите, основана на диференциация в зависимост от знанията, уменията, нагласите, обвързване с резултатите от труда им, се очертава като процес на целенасочена промяна, за която ще са задължителни нови системни условия, свързани с управлението, квалификацията, финансирането и оценяването.

При проведено емпирично изследване на нагласите на учители от детски градини от област Стара Загора по отношение на предстоящите процедури по инспектиране на детските градини, в което доброволно и анонимно взеха участие 93 учители и 21 директори, се очертават интересни тенденции.



Фигура 1

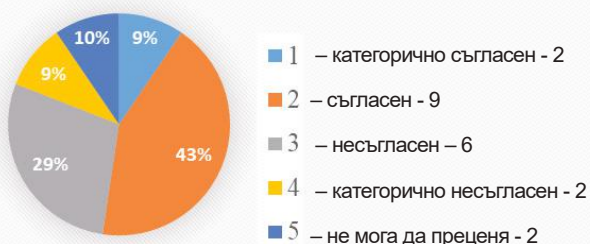
На твърдението „Оценката от инспектирането ще повиши мотивацията ми за работа“ повече от половината от учителите – 75%, дават отрицателен отговор, 9 учители са отговорили „несъгласен“, 30 – „категорично несъгласен“, и 31 учители са отговорили „не мога да преценя“. Графично мнението им е отразено на фигура 1. Едва една четвърт от запитаните имат очакване, че инспектирането ще има положително отражение върху работата им. Четирима учители дават категорично утвърдителен отговор, а 19 учители са преценили, че инспектирането ще повиши мотивацията им за работа. Най-общо може да кажем, че тези отговори представят безпокойството на колегията от предстоящото инспектиране. При проведени срещи с учители от различни детски градини – в областен център, в град – център на селищна система, и в малки населени места, всички изказват тревога по отношение на последиците от инспектирането и доколко обективни ще бъдат инспекторите. Голяма част от учителите не могат да направят разлика между инспектиране, атестиране и контролна дейност на директора и експертите от РУО. И най-често срещаният коментар е: „Не ни стигат всички неща, които ни карат да правим, ами сега ще ни и проверяват...“. Най-съществената информация, чрез която е необходимо да се разясни ползата от външната оценка на детските градини, е, че при инспектирането няма да бъде правена оценка на отделния учител, а на образователния процес в детската градина, като цяло.

През учебната 2019/2020 г. стартират първите инспекции на образователните институции в България. Дейността по инспектиране е свързана с политиките за управление на качеството на образованието, както е посочено в ЗПУО. Управлението на качеството съгласно ЗПУО е непрекъснат процес на организационно развитие, основан на анализиране, планиране, изпълнение на дейностите, оценяване и внасяне на подобрения в работата на детските градини и училищата.

Под качество се разбира съвкупност от характеристики на образователния процес, които водят до реализация на целите и политиките, свързани с: нивото на знания, умения и компетентности на учениците; степента на развитие на личностните качества и социалните компетентности; удовлетвореността на потребностите на обществото, родителите и учениците.

На фигура 2 се вижда разпределението на отговорите на същия въпрос, зададен на директори на детски градини от област Стара Загора. Почти половината – 11 от запитаните директори, дават положителен отговор, което показва готовност и положителна нагласа към процеса на инспектиране. Тук е важно да се насочат информационни и квалификационни модули към директорите, които са отговорили отрицателно – 6 са „Несъгласни“, 2 „Категорично несъгласни“ и 2 „Не мога да преценя“, за да може процесът по оценка на качеството на предоставяното образование да реализира своите

**Оценката от инспектирането ще повиши  
мотивацията ми за работа - директори на  
детски градини**



**Фигура 2**

цели и да гарантира очакваните резултати за подобряване на образователната система.

От анализа само на това твърдение могат да се направят няколко много съществени заключения: учителите не са информирани и не са подготвени за процедурата на инспектиране на детските градини и са негативно настроени към процеса; по-голямата част от учителите не смятат, че е необходимо да променят и подобряват методите на преподаване; има учители, които са склонни да приемат с положителна нагласа и очакване за подобряване на работата си след извършване на инспектирането. Тук е важно да се спомене, че преобладаващо положителни отговори са дадени от учители, преминали обучение за подготовка на институциите от предучилищното образование за успешно представяне по време на инспектиране. За разлика от учителите, директорите на детски градини много по-положително приемат предстоящото инспектиране. Това се дължи, от една страна, на задължението на директорите да познават и прилагат националните образователни политики, от друга страна – на по-добрата информираност на директорите на детски градини вследствие на проведени обучения по темата, както и след споделяне на опит от директори, които вече са преминали през процедурата за инспектиране.

Както е посочено в „Рамката за инспектиране“, разработена от Националния инспекторат по образованието – „Оценката на качеството е процес, чрез който се определя степента на съответствие на резултатите от обучението, свойствата на образователния процес и ресурсното му осигуряване

в контекста на държавните образователни стандарти: качеството на резултатите, качеството на функционирането (процесите), качества на условията, който да гарантира по-високи и устойчиви резултати<sup>43)</sup>.

Инспектирането е процес на изготвяне на цялостна независима експертна оценка на качеството на предоставяното от детската градина или училището образование в определен момент от дейността им и предвижда определяне на насоките за подобряване.

Целта на инспектирането е установяване степента на изпълнението на държавните образователни стандарти, като се формулира оценка, която е фокусирана върху силните страни в дейността на образователните институции и идентифицира аспектите в дейността им, които се нуждаят от подобрене.

Инспектирането в детските градини ще обхване две области – образователния процес и управлението на институцията.

Областта образователен процес включва: преподавателската и възпитателската дейност; оценяването на резултатите от обучението, като се отчита индивидуалният напредък на всяко дете, подкрепата на децата със специални образователни потребности, взаимоотношенията между педагогическите специалисти и децата или учениците и превенцията срещу отпадане от системата на образованието.

Областта управление на институцията включва: управление на финансовите средства; управление на човешките ресурси; професионалните умения и компетентности на педагогическите специалисти; взаимодействието със заинтересованите страни и управлението на физическата среда.

„Образователна среда“ съгласно Закона за предучилищното и училищното образование (ЗПУО) е съвкупност от условия, фактори и елементи, гарантиращи ефективно протичане на образователния процес и активно взаимодействие на всички заинтересовани страни за постигане на устойчивост при функционирането на системата на предучилищното и училищното образование<sup>44)</sup>.

Същевременно в раздел V на Наредба № 4 за нормиране и заплащане на труда на МОН са регламентирани процедурата, изискванията, както и показателите за оценка и критериите към тях. Задължение на педагогическите екипи е да разработят и приемат на педагогически съвет такива критерии, които да са достатъчно обективни, справедливи, да отразяват ключовите характеристики за съответната длъжност и да има ясни и достатъчни източници за събиране на информация, която да потвърждава оценката. В чл. 24 от Наредбата за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти – педагогическите екипи са задължени в началото на всяка учебна година да приемат на педагогически съвет критериите, по които ще се извършва оценяването на труда на учителите в края на учебната година. Така всеки учител още

в началото на учебната година ще е наясно кои критерии каква тежест ще имат при формирането на крайната оценка. Препоръчително е критериите да са пряко свързани със стратегията за развитието на учебното заведение, да бъдат относително постоянни и известни на учителите, да дават възможност за реално диференциране на учителите – т.е. да може да се степенива изпълнението на критериите: много добро, добро, задоволително...; да отразяват специфичните условия, при които се работи – напр. мултикултурна среда, многобройна група и т. н.; да са обективни и справедливи; да могат да бъдат обективно проверими и измерими; да са достатъчно на брой и от една страна, да са универсални, а от друга – да отразяват спецификата на конкретната детска градина.

Според нормативните изисквания за системата на българското образование оценката на учителите от детските градини може да бъде разглеждана, като се използват следните категории.

**1. Първоначална** – включва анализ на професионалната пригодност на учителите в съответствие с изискванията за заемане на длъжността: наличие на академична подготвеност, степен на образование по съответното образователно направление, допълнителни квалификации, специализации и професионален/учителски опит. Този вид оценка обичайно се извършва преди назначаването на учител и в зависимост от процедурите, които са избрали да реализират отделните образователни институции, може да включва въпросници, тестове или интервю с кандидатите.

**2. Формираща или текуща** оценка на дейността на учителите – осъществява се от директор и/или заместник-директор, има констатиращ характер и дава информация за нивото на изпълнение на професионалните задължения от оценявания учител. По същество, това е най-често използваният вид оценка и е компонент от процеса на педагогически контрол в институцията. В зависимост от стратегическите цели на образователната единица може да обхваща различни аспекти от дейността на учителите – планиране и организиране на собствената работа; използване на ефективен инструментариум за диагностична дейност; умения за работа с деца със специални потребности или с деца с риск от отпадане от образователната система; задълбочено познаване на методите и средствата за осъществяването на ефективно педагогическо взаимодействие; ефективно използване на интерактивни и иновативни методи на обучение; целенасочено и ефективно използване на дигитални ресурси и инструменти. Най-общо, този вид оценка има за цел да установи нивото на педагогическите компетентности на учителя по отношение на планиране, управление на групов процес или индивидуална работа, диагностична дейност, координиране и организиране на дейности. Вследствие на този вид оценка може да се прецени необходимостта от допълнителна квалификация.

**3. Обобщаваща** – осъществява се веднъж годишно и е регламентирана в Раздел V на Наредбата № 4 на МОН за нормиране и заплащане на труда. Включва показатели, които имат задължителен характер – планиране, организация и провеждане на образователно-възпитателен процес; използване на интерактивни методи иновации и ИКТ; работа в екип за създаване на подходяща образователно-възпитателна среда; работа с деца, в това число застрашени от отпадане, в риск, в мултикултурна среда, със специални образователни потребности и/или с хронични заболявания; работа с деца за участие и заемане на призови места в общински, областни, регионални, национални и международни състезания, конкурси и олимпиади; работа с родителите; работа с деца в занимания по интереси; работа в методически обединения и подпомагане на новоназначени учители; разработване и реализиране на проекти, както и възможност за избор на показатели от всяка отделна институция в зависимост от конкретните стратегически цели, които са си поставили за съответната учебна година. В таблицата с показатели за оценяване резултатите от труда на педагогическите специалисти тези, определени от институцията, са 30% от всички показатели и показват значителната тежест на визията на педагогическия колектив за оценка на собствения труд. Тази оценка има отражение към допълнителното трудово възнаграждение чрез относителна съпоставимост на трудовото изпълнение вътре в образователната институция<sup>5)</sup>.

**4. Диагностична оценка** – свързана е с процеса на атестиране на педагогическите специалисти и се регламентира в Раздел IX на Наредба № 15 на МОН за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти. Определя се като „процес на оценяване на съответствието на дейността на учителите, директорите и другите педагогически специалисти с професионалния им профил, с изискванията за заемане на длъжността и със стратегията за развитие на детската градина...“<sup>6)</sup>. Процесът на атестиране трябва да се основава на принципите за законност, обективност, справедливост и прозрачност. Постиженията на децата са основа за подпомагане на самооценката и за атестирането на педагогическите специалисти. Чрез процеса на атестиране се реализират следните цели: установяване на постигнатите резултати от дейността на всеки отделен учител; повишаване качеството на образование за децата; мотивиране на педагогическите специалисти да се усъвършенстват професионално и да се включват в дейности за повишаване на квалификацията и професионалните им компетентности; установяване на областите, които се нуждаят от допълнително подпомагане или методическа подкрепа.

Чрез получените оценки по време на атестирането се постига кариерно развитие, поощряване на получилите най-високи оценки с материални

стимули, отличия и награди, както и насочване на учителите към области и дейности, които е необходимо да доусъвършенстват, за да се допълни или повиши професионалната им компетентност. Когато е приложимо, е възможно осигуряване на методическа или организационна подкрепа, включително чрез осигуряване на наставници.

Много важен инструмент в процеса на атестиране е **учителското портфолио**. Най-общо може да се каже, че учителското портфолио е иновационен инструмент за разпознаване и диференцирано оценяване качеството на дейността на учителя. Счита се, че една от непосредствените причини за нововъведението „учителско портфолио“ е опит за преодоляване на установената тенденция за снижаване качеството на образованието. Както вече казахме, в синхрон и синергия с европейската идея за качество на образованието и у нас интегрира осем концепции, една от които е свързана с резултатите, друга – с непрекъснато или продължаващо образование (учене през целия живот), друга – с иновации и подобрения в учебния процес и пр. Много ясно са описани функциите на учителското портфолио в Наредбата за статута и професионалното развитие на учителите: **1. Представителна** – представя философията на педагогическия специалист, доказателства за образование, за повишена квалификация и за допълнително придобити компетентности. **2. Развиваща** – насочена към професионално усъвършенстване и кариерно развитие чрез определянето на конкретни, измерими, осъществими цели и приоритети за професионално развитие. **3. Оценъчна** – служи за оценяване на достигнатото равнище и постиженията в конкретна област – професионално развитие, обновяване на информацията и знанията, промяна в личностен и в професионален план в процеса на атестирането и подпомага формирането на умения за обективна самооценка на резултатите от дейността. **4. Комуникативна** – осигурява обратната връзка с всички заинтересовани страни и информирането на прекия ръководител, на наставника, на колеги, родители, обществения съвет, експерти от регионалното управление на образованието, инспектори от Националния инспекторат по образованието и общината за потребностите и за търсенето на възможности за развитие<sup>6)</sup>.

**Атестирането** на педагогическите специалисти ще се извършва на два етапа – самооценка на атестираното лице и оценка от атестационна комисия. Разработена е „Атестационна карта“ за учител и възпитател, за другите педагогически специалисти, за директор и заместник-директор на институция. Атестационните карти включват 25 критерия от областите на професионална компетентност за всеки педагогически специалист според длъжността, която заема, като е дадена възможност пет от критериите да бъдат избрани с решение на педагогическия съвет на детската градина в зависимост от нейната специфика и във връзка със стратегията за разви-

тието ѝ. Тези критерии се утвърждават от директора на детската градина за Атестационните карти на учителите, а за директорите на детски градини тези критерии се утвърждават от работодателя – кмета на съответната община, за общинските детски градини; от министъра на отбраната – за детските градини към МО, и от собственика на частната детска градина за директорите на частни детски градини.

Според българското законодателство атестирането на учителите и директорите ще се извършва на всеки 4 години.

Всички тези процедури и процеси имат за цел да осигурят стабилност, предвидимост и ефективност на образователната система в контекста на разбирането за предоставяне на качествено образование. Чрез разработените от МОН стратегически документи се осигурява усвояване на ключови знания, умения и компетентности чрез въвеждане на адекватни съвременни държавни образователни стандарти. Дават се възможности за усъвършенстване на механизмите за (само)управление на качеството на резултатите на училищното образование. И не на последно място, реализират се политиките за превръщане на образованието в национален приоритет с инвестирането на значителен публичен финансов ресурс за подобряване и модернизиране на материалната база в образователните институции, както и за повишаване на възнагражденията на учителите.

Според методиката за провеждане на оценяването можем да разделим оценката на *обективна и субективна* – обективна е, когато се провежда под формата на тест за педагогическа, психологическа и методическа подготовка на учителите. Обикновено верният отговор е един и на база на получените резултати се получава оценка на академичната подготовка на учителите. Субективна е оценката, когато оценяващият определя степента на изпълнение на определени критерии в педагогическата дейност на учителите. *Пример за субективна оценка е протоколът, който изготвя директорът след проведена проверка на педагогическата дейност на учителите.*

По отношение на извършващите оценка можем да определим *вътрешна* – която се осъществява от служителите на институцията (директор, заместник-директор, комисия за оценка на труда на учителите за реализиране на целите на диференцираното заплащане), и *външна* – когато се осъществява от представители на различни структури в Министерството на образованието – РУО и НИО. Каквато и характеристика да дадем на оценката на труда на учителите, не бива да забравяме, че тя преди всичко трябва да отразява отношението към образователно-възпитателната дейност, която осъществява учителят. Даването на оценка може да бъде мощно средство за въздействие. Ако оценяването не носи достатъчна увереност в компетентността на оценяващия и не гарантира безпристрастност, обективност и прозрачност, може да доведе до негативен ефект не само върху оценява-

ния, но и върху институцията, като цяло, върху самата образователна система. Тук е важно да се спрем на професионалните и личностните качества на оценяващите. В случая трябва да се отбележи, че проверката на труда на учителите е труден, важен и отговорен момент в дейността на директорите и инспекторите. Те трябва да открият силните страни, слабостите и възможните аспекти за подобряване в работата на всеки учител. Това изисква безспорна педагогическа, дидактическа, методическа и психологическа подготвеност на оценяващите. Необходимо е да притежават висок морал и безпристрастност, професионална етика и обективност.

В този смисъл *е наложително да се разработят достатъчно ясни, ефективни и обективно измерими критерии и показатели за оценка на педагогическите и дигиталните компетенции на учителите от детските градини*. Работейки повече от 25 години като директор на детска градина и участвайки в множество международни проекти и проучвания на различни инструменти, методи и методики за оценка, установихме, *че към настоящия момент в България няма разработена методика или стандарт, които по достатъчно надежден начин да определят нивото на педагогическа и дигитална компетентност на учителите от детските градини*.

Като следствие на нормативната определеност на дейностите в системата на предучилищното образование се очаква да бъдат разработени и осъществени от всяка детска градина стратегии за развитие и програмни системи, които да позволяват промяна във философията, в организацията и в методиката на образователния процес, широко гражданско участие на родители в управлението на училищната общност и в нейното укрепване и развитие при безусловна публичност за състоянието и промените в нея, хармонизирането на образователната ни система с европейските измерения и не на последно място – осигуряването на институционална автономност и възможност за оценка и самооценка, която да води до подобряване на резултатите от образователната дейност. При реализирането на стратегическите цели на всяка отдела детска градина може да заключим с разумна увереност, че ще постигнем очакваното от обществото подобряване на качеството на образованието.

В заключение можем да се направят следните *изводи*.

1. Министерството на образованието е разработило и приело нормативни и стратегически документи, които дават достатъчно възможности за организирането и провеждането на обективна, прозрачна и развиваща оценка на дейността както на всеки педагогически специалист поотделно, така и на образователните институции, като цяло.

2. По-голямата част от директорите на детските градини са запознати с положителните възможности за подобряване дейността на институциите си след проведено инспектиране от НИО.

3. Необходимо е да се организира позитивна разяснителна кампания сред учителите за запознаване с философията, принципите, правилата и използването на оценката на труда им за подобряване на образователната среда, в частност, и качеството на образованието, като цяло.

#### БЕЛЕЖКИ

1. <https://www.btv.bg/video/shows/lice-v-lice/videos/krasimir-valchev-neobhodimo-e-uchenikat-da-se-motivira-da-uchi.html> – последно влизане 13.01.2020
2. [https://www.mon.bg/upload/6545/strategy\\_literacy\\_22.10.2014.pdf](https://www.mon.bg/upload/6545/strategy_literacy_22.10.2014.pdf) – последно влизане 13.01.2020
3. <https://nio.government.bg/инспектиране/ръководство-за-инспектиране/> – последно влизане 13.01.2020
4. <https://www.mon.bg/bg/57> - последно влизане 13.01.2020
5. [https://www.mon.bg/upload/18564/nrdb4-2017\\_zaplashtane\\_250119.pdf](https://www.mon.bg/upload/18564/nrdb4-2017_zaplashtane_250119.pdf) – влизане 13.01.2020
6. [https://www.mon.bg/upload/20374/nrdb15\\_22072019\\_statut\\_uchiteli.pdf](https://www.mon.bg/upload/20374/nrdb15_22072019_statut_uchiteli.pdf) – последно влизане 13.01.2020

#### ЛИТЕРАТУРА

- АНДРЕЕВ, М., 1995. *Оценяването в училище. Доцимология*, София: Св. Климент Охридски.
- ВАЦОВ, С., 2016. *Императивът на компетентностния подход*. Велико Търново: Фабер.
- ЖЕКОВА, С., 2002. Педевтология – наука за учителите. *Аз-буки*, Vol. 17, p. 6 – 7.
- КОЛЕВА, Н., 2001. Началният учител и компютърното моделиране. *Педагогика*, Vol. 8, pp. 1183.
- ТОДОРИНА, Д. & МАРУЛЕВСКА, КР., 2010. *Педевтология*. Благоевград: Неофит Рилски.

#### REFERENCES

- ANDREEV, M., 1995. *Ocenyavaneto v uchilishte. Docimologiya*, Sofia: Sv. Kliment Ohridski [in Bulgarian].
- KOLEVA, N., 2019. *Nachalniyat uchitel i kompyutarnoto modelirane. Pedagogika – Pedagogy*, Vol. 8, pp. 1183 [in Bulgarian].
- TODORINA, D. & MARULEVSKA, KR., 2010. *Pedevtologiya*. Blagoevgrad: Neofit Rilski [in Bulgarian].
- VATSOV, S., 2016. *Imperativat na kompetentnosnia podhod. Veliko Tarnovo: Faber*.

ZHEKOVA, S., 2002. Pedevtologia – nauka za uchitelite. *Az-biki*, Vol. 17, pp. 6 – 7 [in Bulgarian].

## **TEACHER LABOR ASSESSMENT AS AN ELEMENT OF STAFF MANAGEMENT IN KINDERGARTEN**

**Abstract.** Assessment is widely recognized as a valuable tool for promoting the development and growth of the profession.. Assessment of teachers' work is not only a factor in the professional development of teachers in kindergarten, but also plays an essential role in improving the educational environment and providing a better quality education. The article examines the normative possibilities for realizing an objective and developing assessment of teachers, according to the Bulgarian legislation, as well as the possibilities for carrying out a reliable and competent assessment of the educational environment through the tools of inspection.

**Keywords:** pre-school teacher; work evaluation, inspection; quality of education; self-evaluation; regulations

✉ **Akseniya Tileva, PhD student**

ORCID iD: 0000-0001-9824-0501

Shumen University “Episkop Konstantin Preslavski”

Shumen, Bulgaria

E-mail: pf.decanat@trakia-uni.bg