

INFOСВЯТ

ВИСШЕ ОБРАЗОВАНИЕ
И НАУКА



2018

1

ТЕМА НА БРОЯ
АТЕСТИРАНЕ И ОЦЕНЯВАНЕ
НА АКАДЕМИЧНИЯ
СЪСТАВ



НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ЗА
ИНФОРМАЦИЯ И ДОКУМЕНТАЦИЯ

СЪДЪРЖАНИЕ

ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА СИСТЕМИТЕ ЗА АТЕСТИРАНЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ	3
ОЦЕНЯВАНЕ ВЪВ ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ С АКЦЕНТ ВЪРХУ ПРЕПОДАВАНЕТО	9
ЕФЕКТИВНОСТ И ПЛАНИРАНЕ НА РАЗВИТИЕТО НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ НА АВСТРАЛИЙСКИЯ КАТОЛИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ	14
ОЦЕНЯВАНЕ НА ЛЕКЦИОННИТЕ КУРСОВЕ В КОНТЕКСТА НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ ВЪВ ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА В АВСТРИЯ	23
ПРАВИЛАТА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ПРЕПОДАВАНЕТО, УЧЕНЕТО, НАУЧНАТА ПОДГОТОВКА И ПОМОЩНИТЕ УСЛУГИ НА УНИВЕРСИТЕТА В ХАЙДЕЛБЕРГ, ГЕРМАНИЯ	26
ОЦЕНЯВАНЕ НА ПРЕПОДАВАТЕЛСКАТА ДЕЙНОСТ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ НА УНИВЕРСИТЕТА ЗА ТЕХНОЛОГИИ НА ВАЛЕНСИЯ, ИСПАНИЯ	31
ОЦЕНЯВАНЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ ВЪВ ВИСШИЯ ТЕХНИЧЕСКИ ИНСТИТУТ КЪМ ТЕХНИЧЕСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ В ЛИСАБОН, ПОРТУГАЛИЯ	36
СИСТЕМА ЗА АТЕСТИРАНЕ НА КАЛИФОРНИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ САНТА БАРБАРА, САЩ	40


Бюлетинът **INFC**^{СВЯТ}
се изготвя по материали от реномирани
чуждестранни източници

Редакционен съвет:


Ваня Грашкина
Величка Лозанова
д-р Йордан Илиев

Отговорен редактор:
Величка Лозанова

Редактор:
Лозмари Дърмонова

адрес  Национален център за
информация и документация
бул. „Д-р Г. М. Димитров“ № 52А
1125 София

Дизайн и оформление
на корицата:
Диана Тодорова

телефони  02 / 817 38 55; 817 38 38

ел. поща  rajna@nacid.bg

уебсайт  www.nacid.bg

ISSN 1314-8958 (Print)
ISSN 2367-9417 (Online)

АТЕСТИРАНЕ И ОЦЕНЯВАНЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ

ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА СИСТЕМИТЕ ЗА АТЕСТИРАНЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ

През 2016 г. международен колектив от учени публикува сборник с обобщена актуална информация за различни аспекти на университетската автономия в контекста на съвременния свят. Специално внимание в сборника е отделено на академичния състав, включително и на системите за неговото оценяване.

Посочено е, че атестирането се счита за основен инструмент в управлението на човешките ресурси в академичната сфера, като има важно значение по съществени за академичния състав въпроси, свързани с кариерното развитие, определянето на възнагражденията и други. Както във всяка организация, индивидуалното оценяване в институциите за висше образование се използва за поддържане на високо качество на свойствени процеси и дейности и за постигане на предварително зададени цели. Сред последните се изброяват преди всичко очакванията към университетите: да обучават чрез преподаване на знания и умения, да извършват висококачествени научни изследвания и да допринасят за благоденствието на обществото като цяло. Постигането на целите се осъществява чрез набор от задачи, включително и такива, предвидени за изпълнение от академичния състав. Мониторингът върху последните се осъществява именно чрез атестирането.

От съществена важност е уточнението, че докато университетите разполагат с институционална автономия, членовете на академичния състав се ползват с академична свобода, т. е. те самостоятелно избират темата на своите проучвания и методите за тяхното осъществяване. В тази връзка научните изследвания служат като детерминант за престижа на университетите, докато преподаването често остава на заден план, макар и да е задължително за повечето академични длъжности. То обаче също има съществено значение – преди всичко за студентите, но понякога се признава и от обществото. Във всеки случай преподаването е дейност със съвсем различно (в сравнение с научните изследвания) естество. В академичната сфера то се възприема по-скоро като задължение. Пословично е правилото, че много отлични учени не са добри преподаватели. В проучването се посочва, че в наши дни не се обръща толкова внимание на висококачественото преподаване, колкото на висококачествените научни изследвания, независимо от това, че то е една от основните функции на университетите и често от него зависи съществен дял от тяхното финансиране. През последните години се акцентира върху обучение, насочено към студентите, и повишаване на участието им в подготовката на учебната

програма, поради което и мнението на студентите придобива по-голяма тежест.

Университетите винаги са взаимодействали по един или друг начин със средата – основно чрез генериране на ново познание и неговото разпространение. През последните десетилетия много европейски държави насърчават активното взаимодействие на университетите с производствения сектор и публичната администрация. Това взаимодействие се възприема като „трета мисия“ на университетите, допълнение към останалите две мисии или цели – научните изследвания и преподаването.

Следването на трите цели изиск-

ва специализирани умения, които не се допълват взаимно. Ситуацията се усложнява от академичната автономия, която не допуска външна намеса в дейността на членовете на академичния състав. Те, от своя страна, са свободни самостоятелно да избират тема и фокус на своите изследвания. Така се появява необходимостта от управление на академичния състав, за да се осигури постигането на целите на университетско ниво. Тази необходимост намира отговор в установяването на системи за атестиране – чрез тях изпълняваните дейности се оценяват на база на количествени и/или качествени признаци и се съобразяват с общите цели на университета.

Фигура 1. Системите за оценяване на академичния състав в контекста на целите на университетско ниво и индивидуалната дейност на членовете на академичния състав

ИНДИВИДУАЛНА ДЕЙНОСТ НА ЧЛЕНОВЕТЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ

НАУЧНИ
ИЗСЛЕДВАНИЯ

ПРЕПОДАВАНЕ

ОБЩЕСТВЕНА
ПОЛЗА

СИСТЕМИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ

ЦЕЛИ НА УНИВЕРСИТЕТСКО НИВО
съобразени със спецификите на
конкретния университет

Идентифицирани са пет различни по своя характер **взаимодействия на системите за оценяване на академичния състав със заинтересованите страни в сферата на висшето образование и с университетската автономия.**

Правителство – университет. За първостепенни по важност се посочват задаваните от правителствата цели на университетите, като предоставяне на висококачествено образование, осъществяване на върхови научни изследвания и други ползи за

обществото. Макар и твърде общи по своя характер, тези три най-важни цели се считат за уместни, доколкото финансирането на повечето университети в Европа се отпуска от правителствата. Университетите, от своя страна, могат да включват собствени или инициирани от правителството промени в системите за оценяване на академичния състав. Последните се считат за ефективен инструмент за събиране на информация относно изпълнението на национално зададените цели, като за пример се посочват финландските университети, чиито данни от системите за оценяване на академичния състав се използват от националните образователни органи.

Университет – бизнес. Университетите си сътрудничат с бизнеса (индустрията) както при преподаването, така и при научните изследвания. Сред зрелостниците на висшите училища бизнесът намира компетентна работна сила, а компаниите получават възможност да разработват нови продукти и иновации с помощта на университетите, понякога чрез осигуряване на финансиране или в резултат на съвместни научни изследвания. При добра комуникация сътрудничеството води и до отчитането на потребностите на бизнеса чрез създаване на специфични курсове и програми. В някои случаи представители на бизнеса участват дори в университетски програми за обучение. Посочено е, че системите за атестиране на академичния състав могат да предвидят специални индивидуални „бонуси“ за сътрудничество с индустрията, за да може бизнесът да допринесе за ускоряването на научните изследвания. Предложението се аргументира с изискванията на правителствата за обществена полза и при-

ложен характер на научните изследвания.

Университет – интернационализация. Интернационализацията се възприема като процес с комплексен характер, включващ преди всичко участие на чуждестранни студенти, международен обмен на студенти и преподаватели, сътрудничество в научните изследвания и преподаването, публикуване на международно ниво, привличане на чуждестранно финансиране и участие в международни научни форуми. Следвайки политиката за интернационализиране на висшето образование на ЕС, много правителства поставят интернационализацията сред целите на висшите училища. Изпълнението на различни международни дейности може да се отчита в системите за атестиране на академичния състав. Последните се свързват преди всичко с научни изследвания и преподаване. Техните измерими показатели могат да се обособят в две категории – национална и международна, като тежестта на всяка от тях се определя от съответното висше училище съобразно неговите цели. Провеждането на подобно оценяване позволява установяването на нивото на интернационализацията на научноизследователската и преподавателската дейност, включително и идентифициране на необходимостта от реформи, например при подбора на академичния състав.

Академичен състав – студенти. Членовете на академичния състав и студентите си взаимодействат по различни начини, като обект на качествено и количествено измерване са преди всичко преподаването, напътстването и ръководството. Те имат положително въздействие

върху студентите, но прекомерното натоварване с тези задачи може да доведе до намаляване на научноизследователската продукция на преподавателите. В тази връзка системите за атестиране на академичния състав представляват мощен инструмент за получаване на обратна информация от студентите и насърчаване на поставянето от преподавателите на висококачествени задачи, идентифициране на проблеми и възможности за подобрения. За удачно решение се посочва постигането на балансирано работно натоварване на членовете на академичния състав съобразно целите на университета. Студентите могат да участват в изграждането на системите за атестиране на академичния състав чрез техните представители в органите за управление на университета.

Университетско ръководство – академичен състав. Констатирано е, че при разглеждането на въпроси, свързани с атестирането на академичния състав, често се дискутира преди всичко взаимодействието с университетското ръководство. Поддържа се становището за надхвърляне на тази визия, като в стратегията на университета се отразят вижданията на повече заинтересовани страни.

Обобщено е, че **системите за атестиране на академичния състав могат да се превърнат в инструмент за подобряване на дейността на неговите членове**, включително и

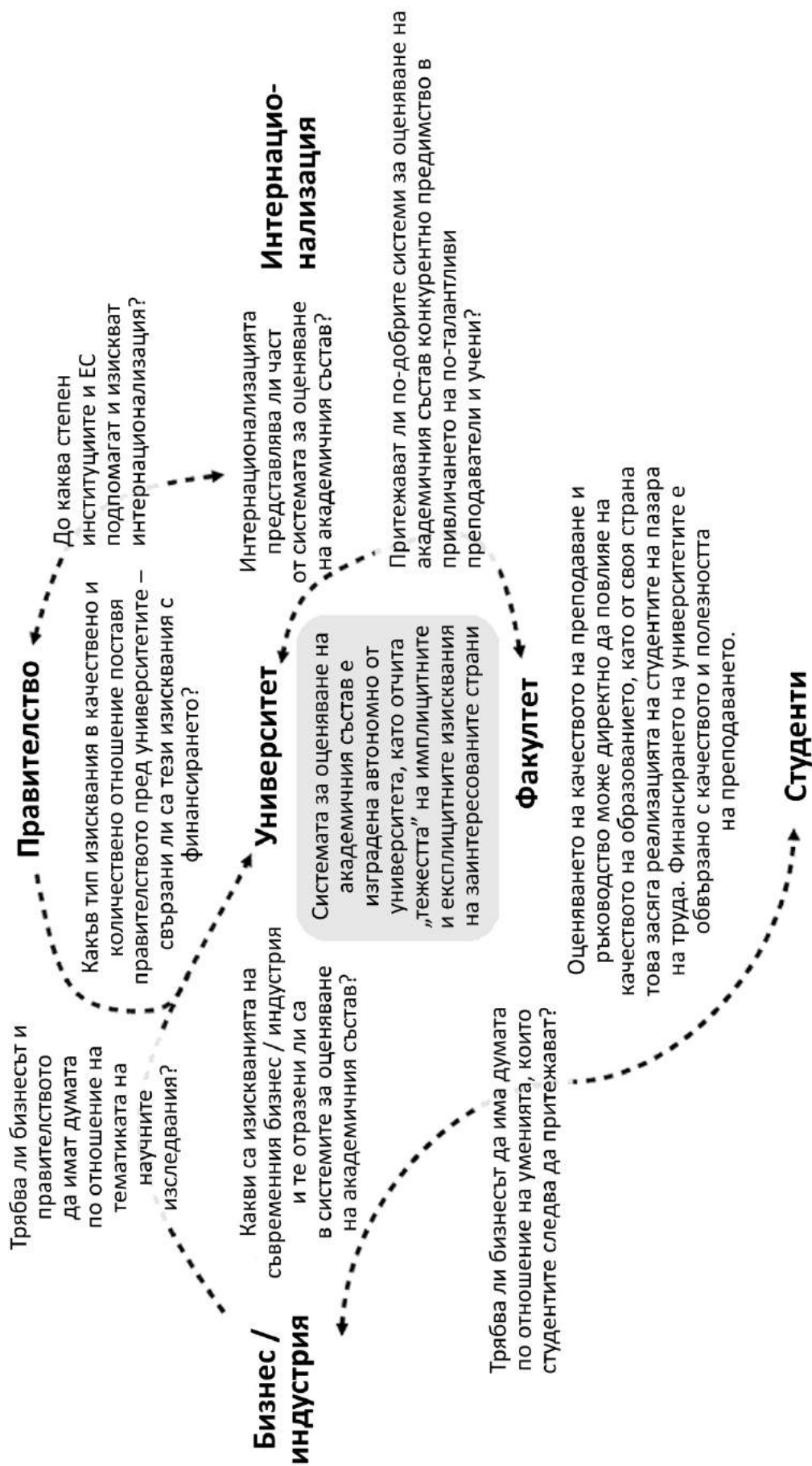
за нейното направляване в съответствие с целите на университета и заинтересованите страни, чрез ясно задаване на тип, качество и количество на разнообразните дейности.

Важно е уточнението, че **в Европа няма системи за оценяване на академичния състав, които да са идентифицирани като добри практики.** Това се обяснява с изключително разнообразната ситуация на континента, предпоставена от дългогодишните традиции. Автономията на университетите им позволява да приспособяват инструментите за оценяване съобразно своите собствени специфики, като заедно с това допринасят за постигане на поставените цели и не на последно място – за придобиване на информация относно дейността на членовете на академичния състав и нейното използване при взимането на управленски решения.

С отчитането на посочените съображения е направен опит да се открият някои общи характеристики в структурно отношение на процеса по атестирането на академичния състав. Те включват обхват на оценяването (дейностите, които са обект на оценка), източници и вид на използваните данни, приложение на резултатите. Забелязано е, че в проучените висши училища в оценяването се включват научноизследователската дейност (публикационна активност) и размерът на полученото финансиране от външни източници. Обръща се внимание и на качеството на научните изследвания.



Фигура 2. Взаимоотношения между различните заинтересовани страни в сферата на висшето образование и системите за атестиране на академичния състав



Същевременно, както беше вече посочено, съществуват множество различия в структурирането на системите за оценяване на академичния състав. Резултатът от оценяването има значение за управлението на човешките ресурси, за постигането на целите на университета и за различни комуникационни потребности. Академичната автономия позволява изграждането на най-различни системи при различни условия и за постигането на разнообразни цели. Малко е известно доколко добре функционират различните системи.

Съвременни автори идентифицират определени **обща характеристики на механизмите за оценяване**, които следва да са:

- разбираеми за всички заинтересовани страни;
- възможно най-лесни за прилагане;
- способни да представят резултатите от оценяването пред всички заинтересовани страни, осигурявайки важна информация както за оценителите, така и за оценяваните;
- приспособими към съответната институция и адаптивни при промяна на приоритетите, стратегиите или целите;
- пригодни към оперативни корекции и промени, за да са винаги релевантни;
- приложими за идентифициране на силните страни и възможностите за подобрения на индивидуалната и екипната дейност;
- способни да предоставят подходяща и лесна за използване база данни в подкрепа на вземането на решения, управлението и планирането;
- функционални, за да извеждат общите резултати във вид, подходящ за вътрешна и външна комуникация.

Източник:

Mikael Collan, Jan Stoklasa, Jana Talasova. „Staff Evaluation Systems – Shaping Autonomy through Stakeholders”, in Romeo V. Turcan, John E. Reilly, Larisa Bugaian (eds.), (Re)Discovering University Autonomy. The Global Market Paradox of Stakeholder and Educational Values in Higher Education. New York: Palgrave Macmillan, 2016, pp. 97-106.

Й. Илиев

В допълнение **добрите системи за атестиране на академичния състав са прозрачни**, като разполагат с помощна документация, която изрично уточнява критериите при оценяването, необходимото качество на научноизследователската дейност и как то се измерва. Препоръчва се системите за оценяване на академичния състав да притежават динамични характеристики, като по този начин те биха отговаряли своевременно на всяка промяна на целите на университета.

Очаква се в бъдеще системите за атестиране на академичния състав да бъдат във фокуса на управлението на университетите в Европа, като съществуващите се преработят или изграждат наново в подкрепа на общоуниверситетските цели и се съобразят с очакванията на заинтересованите страни. Предвижда се и хармонизиране на системите за оценяване на академичния състав в европейските университети, тъй като въвеждането на международни стандарти не би трябвало да окаже съществено влияние върху университетската автономия и целите на различните заинтересовани страни.

С акцент преди всичко върху качеството и ефективността, системите за оценка на академичния състав могат да бъдат важна част от управлението на университетите, като надхвърлят първоначалната си роля на инструмент за оценка на индивидуалната дейност. Реалистично е използването им на университетско ниво за събиране, обобщаване и споделяне на релевантна фактическа информация, чрез която може да се придобие и цялостна представа за дейността на университета.

ОЦЕНЯВАНЕ ВЪВ ВИСШЕТО ОБРАЗОВАНИЕ С АКЦЕНТ ВЪРХУ ПРЕПОДАВАНЕТО

Позиция на Конференцията на ректорите на висшите училища в Германия

Необходимост от оценка

В документа се посочва, че броят на желаещите да получат висше образование непрекъснато се увеличава. Тази тенденция се сблъсква с недостига от човешки и материални ресурси във висшите училища, както и с недостатъчното им финансово обезпечаване от държавата. В резултат на недостатъчното финансиране значително намалява степента на доверие между преподаватели и студенти. Това е една от причините за по-продължителното пребиваване на студентите във висшето училище и по-високите проценти на отпадане.

Оценката сама по себе си не може да отстрани тези недостатъци. Тя обаче може да помогне да се използват резервите за ефективност и впоследствие да се определи ясно отговорността за обезпечаването с необходимите ресурси, включително за качеството на научните изследвания и преподаването.

За да се приеме от висшите училища, особено от преподавателите, и да постигне трайно въздействие, оценката трябва преди всичко да бъде процес на самопознание с цел подобряване на качеството и повишаване на ефективността и този процес да започне от факултетите. Ето защо тя предполага доброволен характер на участието и е необходимо да вземе предвид всички специ-

фични за дадено проучване обстоятелства.

Целта на оценката трябва да бъде:

- ✓ да документира цялостно постиженията в различните области;
- ✓ да предоставя информация за използването на средствата;
- ✓ да се разработят стандарти за оценка на качеството, свързана със задачите;
- ✓ да се разработят процедури за осигуряване на качество на всички нива на висшето училище.

Оценка и осигуряване на качество

Подчертава се, че от началото на XIX в. обучението във висшите училища в Германия се ръководи от принципа за единство на научните изследвания и преподаването. Преподаването и ученето не се състоят само от трансфер и придобиване на знания, студентите трябва да бъдат включени и в научните изследвания. В съвременния масов университет обаче такава система вече не може да се практикува в оригиналната си форма. В Концепцията за развитие на висшите училища в Германия Конференцията на ректорите на висшите училища предлага различни подходи към отделните аспекти на обучението.

Оценката на предметите и специалностите, както и на висшите училища, трябва да бъде съобразена със специфичните за тях формални и съдържателни цели и да вземе предвид формирането на техните профили.

Необходимо е да бъде разработена по такъв начин, че да създава прозрачност в рамките на институциите и между тях и да дава възможност за сравнение. Нужно е и да диференцира спецификите между университетите и специализираните висши училища.

В университетите през първите семестри фокусът трябва да е върху характерните научни основи и методи и научното мислене, за да се запознаят студентите с научната работа по предмета/темата. В основния курс на обучение от по-голямо значение е въвеждането на иновативна научна дейност, която трябва да се извършва все по-самостоятелно.

Тъй като за университетите е характерно единството на научните изследвания и преподаването и качеството на преподаването зависи от качеството на научните изследвания, доколкото научните изследвания в университетите винаги са „дидактически инструмент“, оценката на преподаването трябва да включва и научното изследване. Тя също така трябва да вземе под внимание одобрените научноизследователски проекти и привлечените допълнителни средства, публикациите в рецензирани списания, докторантурите, хабилитациите, резултатите от изпитите и професионалния успех на завършилите.

Задачата на специализираните висши училища е да осигурят практически ориентирано образование, което да позволи усвояването и прилагането на съвременни технически достижения, респ. на въведени в практиката научни процедури, както и на използването на научните познания в решаването на проблемите. Качеството,

актуалността и практическото ориентиране на преподаването предполагат също така приложна научноизследователска и развойна дейност от страна на преподавателите, така че при оценката трябва да се вземат предвид приложените изследвания и разработки, привлечените допълнителни средства, публикациите в рецензирани списания, резултатите от изпитите и професионалния успех на завършилите.

Компоненти на предложената система за оценка

Вътрешна оценка

Вътрешната оценка служи за самоанализ на факултета/отделите по отношение на силните и слабите страни в преподаването от гледна точка на преподавателите, академичния персонал и студентите. Тя трябва да инициира или улесни корекции и адаптации на предметите по отношение на изискванията за научноизследователска дейност, преподаване и подкрепа на млади кадри, но също така да бъде в състояние да определи нови цели, свързани със съдържанието или организацията, и да насърчи тяхното изпълнение.

Средствата за вътрешна оценка могат да включват доклади за преподаването от декана, официални проучвания (анкетирания) на преподаватели и студенти, както и разговори с тях, групови дискусии, други подходящи източници на информация – например проучвания сред абсолвентите, анализи на пазара на труда. Чрез всичко това трябва да бъде възможно сравняването с изискванията и целите, които факултетът е заложил в своите решения, например по отношение на правилниците и

учебните планове. Резултатът от вътрешната оценка следва да бъде превърнат в доклад за оценка, който да се представя приблизително на всеки пет години.

Доклад за преподаването

Докладът съдържа основните структурни данни за факултета/специализирания отдел или програмата за обучение от последните години и коментари върху тях. За разлика от доклада за оценка, който се основава на него, докладът за преподаването съдържа предимно количествено измерими величини, обработени от администрацията под ръководството на декана. Следователно тези доклади могат да се представят на кратки интервали от време, например от една до две години.

Докладите трябва да бъдат съставени по предмети или програми и да се отнасят както до преподаването и ученето по основните и второстепенните предмети, така и до интердисциплинарността. Необходимо е да се изготвят от (малка) комисия на факултета/специализирания отдел, която да включва не само професори, но и представители на студентите и академичния състав. Те трябва да бъдат публикувани в съответното висше училище, а статистическата информация да е достъпна за сравнителни проучвания.

Проучвания на преподаватели и студенти

Докато докладите за преподаването се отнасят до програмите и факултетите, проучванията на преподавателите и студентите са насочени към отделните лекционни курсове. Те трябва да бъдат

стандартизирани поради свързаните с тях разходи. Наборите от въпроси на отделните висши училища, които са променливи в зависимост от спецификата на предмета и висшето училище, се събират в Конференцията на ректорите на висшите училища и могат да се предоставят при поискване.

Проучването има за цел да предостави на преподавателите идеи за по-нататъшно развитие и усъвършенстване на курсовете им и да ги запознае с очакванията на студентите. В случай че се отнася до пълна програма за обучение, то може да даде информация за възможни дефицити в координацията между лекциите и лекторите или за по-добро структуриране на съответния курс на обучение.

Всичко това е възможно единствено ако процедурата за анкетиране се приеме сериозно от преподавателите и студентите. За тази цел е добре въпросниците да се оценят първо от самите преподаватели, ако е необходимо – с техническата помощ на факултета или висшето училище. Това дава възможност да се направят необходимите индивидуални промени и отговаря на правните въпроси, свързани със защитата на данните и свободата на научните изследвания и преподаването. Обработката на резултатите се извършва от комисия на факултета, която докладва на Факултетния съвет и предлага, ако е нужно, необходимите мерки за реформа.

Доклад за оценката

Вътрешният доклад за оценката, който е на по-дълги интервали, например на всеки пет години, включва представянето на целите на

програмата за обучение и нейното осъществяване. Той коментира всички аспекти на преподаването във висшето образование. Докладът е предимно обратната връзка между преподавателите, студентите, факултета и ръководството на висшето училище. Той не се отнася до съдържанието на отделните лекционни курсове и не може да се разглежда като нарушаване свободата на научните изследвания и преподаването. Формира основата за външната оценка и трябва да включва:

- Описание на данните, събрани в доклада за преподаването, и резултатите от проучванията на студентите, евентуално и на абсолвентите.

- Представяне на целите и очакванията по отношение на програмите за обучение и включване на научните изследвания в преподаването;

- Критична самооценка, като се вземат предвид и други източници на информация, на това в каква степен са постигнати или може да бъдат постигнати целите/заложените задачи, какви пречки има и какви мерки трябва да се предприемат. Самооценката включва: мнение за собствените инициативи за подобряване на преподаването и учебния успех и за адаптиране на учебното съдържание към научните и професионалните изисквания; идентифициране на недостатъците в сферата на научното изследване и насърчаването на младите кадри и описване начините за тяхното премахване;

- Оценка на учебната организация по отношение на учебните планове, консултирането на студентите, организацията на изпитите, подкрепата за абсолвентите и техния професионален успех и др.;

- Предложения за осигуряване и подобряване качеството и организа-

цията на преподаването и на изпитите, както и за разпределяне на ресурсите за преподаване и научно изследване.

Вътрешната оценка трябва да бъде извършена от работна група на факултета/специализирания отдел с участието на професори, академичен състав и студенти, под ръководството на декана. Работната група трябва да е малка и да има необходимото доверие на факултета/отдела, за да може да обсъжда деликатни въпроси със засегнатите.

Външна оценка

Въз основа на резултатите от вътрешната оценка следва да се предлагат външни съвети и да се правят външни оценки, като се отчитат съответните специфични характеристики и периодите на обучение. Външната оценка трябва да направи критичен преглед на вътрешната оценка и на нейната ефективност като система за осигуряване на качество и да илюстрира възможността за сравняване на сходни институции по отношение на предметите и организацията. Тя може да помогне за определяне и решаване на проблеми, с които отделите/факултетите и висшите училища не могат да се справят сами. Трябва да се провежда на интервали от приблизително десет години, освен ако няма специални причини за друг срок.

Външната оценка трябва да бъде извършена от експертни групи (peer groups), които оценяват тематично програми за обучение/специализирани отдели/факултети и висши училища, в съответствие с определените от Научния съвет процедури.

За разлика от други страни оценката в Германия има за цел главно да подобри качеството в отделните специализирани области, затова тематичното сравнение е по-подходящо. По този начин се улеснява също така изборът на рецензенти. Съставът на експертните групи обаче трябва винаги да е (поне минимално) интердисциплинарен.

Експертните групи следва да са малки и да не надвишават шест до осем души. Като правило техните членове не трябва да са от провинцията, в която е висшето училище. Може да включват и представители на студентите и академичния състав, на абсолвентите, както и чуждестранни експерти. Индивидуалните рецензенти трябва да бъдат посочени със съгласието на висшите училища. Професионалните асоциации и научните общества следва да участват в процеса за номиниране на рецензенти.

Експертната група посещава специализираните отдели/факултетите в продължение на два до три дни. Въз основа на резултатите от вътрешната оценка, както и на отговорите на допълнителни въпроси, тя анализира подробностите на място. Най-важните аспекти, които трябва да бъдат оценени, са:

- учебното съдържание на въпросната програма за обучение (подбор, етапи, връзки с други научни области);
- изграждане и структура на учебните занятия (съотношение на лекции към семинари и упражнения, наличие на писмени учебни материали);
- организация на преподаването и изпитите, както и подкрепа от ръководството на факултета/отдела;
- проблеми при прехода от училищно към висше образование и тяхното решаване;
- проблеми при прехода от висши-

те училища към работата и тяхното решаване;

- общо консултиране на студентите и подпомагането им по отделните предмети;
- включване на научните изследвания в преподаването;
- развитие на млади учени.

Оценителите трябва да работят с различни групи от факултета, например с декана, професорите, академичния състав и студентите. В края на посещението групата оценители изготвя доклад, който се обсъжда с Факултетния съвет и ръководството на висшето училище.

Необходимо е общо звено за координация (агенция за оценяване), за да се насърчи обменът на информация между висшите училища.

Външната оценка трябва да бъде иницизирана от ректора/президента или факултета (чрез ръководството на висшето училище).

Разходи за оценяването

Въвеждането на системи за осигуряване на качество първоначално налага анализ на разходите и резултатите/ползите, което изисква допълнително финансиране. Освен това в изготвянето на доклади за преподаването и извършването на външни оценки се влагат значителни времеви и човешки ресурси.

Оценката трябва да отчита особеностите на различните видове висши училища, на конкретното висше училище, на специалностите и предметите. Следователно приложените инструменти за оценка трябва да бъдат специфични по отношение на висшето училище, факултетите и отделните области. Може да се използват различни модели. В началото обикновено се изисква външен експертен опит.

Самооценката по-специално изисква значителни разходи за персонал за определен срок. Материалните разходи за вътрешната, а също и за външната оценка обикновено са по-ниски от разходите за персонала, но трябва да бъдат калкулирани разумно.

Необходимите финансови разходи за допълнителен персонал (например за разработване и тестване на методи, за сътрудници), за изграждането на база данни, за вътрешните и външните

оценки, включително разходите за пътуване и настаняване, трябва да се поделят между провинциите, държавата и висшите училища. Създаването на междупроvincialни системи за осигуряване на качество следва да бъде подкрепено от държавата, например в контекста на пилотните проекти, за да се гарантират минималните стандарти в едно профилирано висше образование, а оттук и възможността за мобилност на студентите.

Източник:

Zur Evaluation im Hochschulbereich unter besonderer Berücksichtigung der Lehre
<https://www.hrk.de/positionen/position/beschluss/detail/zur-evaluation-im-hochschulbereich-unter-besonderer-beruecksichtigung-der-lehre/>

Л. Дърмонова

ЕФЕКТИВНОСТ И ПЛАНИРАНЕ НА РАЗВИТИЕТО НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ НА АВСТРАЛИЙСКИЯ КАТОЛИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ

Австралийският католически университет е национален държавен университет, който предлага различни програми на територията на страната. В разработените от него политики за планиране на развитието и ефективността на академичния състав ясно са очертани насоките за постигане на отлични постижения във всички области на дейност на висшето училище. Тези политики са изготвени в духа на неговата мисия, стратегическите му цели и минималните стандарти за академичните нива. Прилагането им касае всички членове на академичния състав, които са на срочни (за най-малко 6 месеца) и безсрочни договори.

Процесът на планиране и отчитане на постиженията осигурява рамка за идентифициране, оценяване и подобряване на постиженията, която дава възможност на членовете на академичния състав да постигнат своите лични професионални и служебни цели. Рамката за отчитане на академичните постижения (Academic Performance Matrices and Evidence Framework) очертава стандартите, общите изисквания и необходимия доказателствен материал във всички области на дейност, съотнесени към съответното академично ниво¹ и избраната пътека за професионално развитие² (таблица 1).

¹ Нивата са пет, като 1 е най-ниското, а 5 е най-високото.

² Има пет направления за професионално развитие: преподаване и изследвания; с фокус върху преподаването; академично ръководство/обслужване; с фокус върху научните изследвания; научноизследователска дейност.

Цели на процеса

Основна цел на процеса на планиране и отчитане на постиженията е подпомагане на персонала в неговото кариерно развитие в съответствие със стратегическите цели на университета / факултета / института / центъра. Това може да бъде постигнато, когато са налице следните условия:

➤ Мисията на университета е изпълнена, стратегическите цели са постигнати, дейностите и операциите са усъвършенствани, осигурена е ефективна подкрепа на студентите и качество в преподаването.

➤ Персоналът осъзнава и одобрява възложените му служебни задължения и роли, личните си професионални цели и се стреми да допринесе за постигане целите на институцията.

➤ Налични са механизми за мониторинг и подкрепа на постиженията, обратна връзка и оценка на представянето.

➤ Отдава се приоритет на стратегиите за развитие, насочени към подпомагане на индивидуалните постижения и насърчаване на кариерното развитие.

➤ Целите за постигане на конкретни резултати и дейностите за развитие са в съответствие със стандартите за ефективност и общите изисквания, формулирани в Рамката за отчитане на академичните постижения, както и с ролите на членовете на състава и техните бъдещи стремежи.

➤ Използва се Рамката за развитие на способностите (University's Capability Development Framework) за оценка и усъвършенстване на основните компетентности на целия персонал.

Процесът на планиране и отчитане на постиженията осигурява също така на членовете на академичния състав и техните ръководители (наставници)

възможността да:

- определят работните си приоритети и очаквани постижения за следващата година;

- обсъдят годишното натоварване и планираните отпуски;

- дадат обратна връзка относно личните и професионалните си постижения;

- определят дали постигнатите резултати са основание за присъждане на награда или изразяване на признателност;

- обсъдят и идентифицират потребностите от подпомагане с цел подобряване на представянето, професионалното и кариерното развитие;

- дискутират посоката на кариерното си развитие (включително необходимите им знания, умения и компетентности), условията за пенсиониране и др.;

- обсъдят лични и служебни въпроси, които могат да повлияят върху изпълнението на задълженията им.

Същност на процеса

По време на учебната година членовете на академичния състав поддържат академично портфолио на постиженията си, които са в съответствие с техните професионални цели. Провеждат се годишни срещи между всеки член на състава и назначения му наставник, по време на които се обсъждат, преразглеждат и оценяват постиженията от гледна точка на стандартите, заложи в рамката за отчитане на академичните постижения, и напредъкът в постигането на поставените професионални цели; разработва се план за развитие с личните цели и договорените професионални постижения за следващата година. Дискусиите са поверителни.

Таблица 1. Рамка на стандартите и изискванията за ефективност според академичното ниво и областта за професионално развитие

ПРЕПОДАВАНЕ И РАЗРАБОТВАНЕ НА УЧЕБНИ ПРОГРАМИ (ПРИНОСЪТ В ТАЗИ ОБЛАСТ Е 40 – 70%)					
ПОДОБЛАСТ	НИВО 1	НИВО 2	НИВО 3	НИВО 4	НИВО 5
Постигане на високо качество в преподаването	Високо качество в преподаването; използване на иновативни подходи; обучение на завършващи студенти и студенти с постигнати отлични резултати (необходима е подходяща квалификация)	Високо качество в преподаването; използване на иновативни подходи; участие в наставничество на студенти с отличия и/или магистри/докторанти	Устойчивост в осигуряването на високо качество в преподаването и използването на иновативни подходи; ефективно преподаване и наставничество на студенти с отличия и/или магистри/докторанти	Лидерство и подкрепа на колеги за осигуряване на високо качество в преподаването и използването на иновативни подходи; споделяне на знания; преподаване и наставничество на студенти с отличия и/или магистри/докторанти	Стратегическо лидерство и иновативност в усилията за повече добри практики на университетско/дисциплинарно/национално/международно ниво; лидерство и/или наставничество на (групи) преподаватели при разработване на ефективни практики в наставничеството и преподаването на студенти с отличия и/или магистри/докторанти
Разработване и усъвършенстване на учебните програми	Принос към иновациите в учебната програма и разработването на съдържанието ѝ	Отлични резултати и иновативност при разработване на учебната програма	Лидерство при разработване на учебна програма и нейното развитие със значителен и стратегически уместен принос на ниво академичен състав и/или университет, чрез който се поддържа или повишават стандартите за акредитиране на висшето образование	Лидерство при разработване съдържанието на учебната програма и нейното развитие със значителен и стратегически уместен принос, признат на национално ниво и/или извън университета	Стратегическо лидерство и значително въздействие върху съдържанието на учебната програма, нейното развитие и педагогическа уместност на дисциплинарно/университетско/национално/международно ниво

<p>Създаване на среда за ефективно обучение</p>	<p>Принос в създаването или подобряването на ефективна и включваща среда за обучение</p>	<p>Използване на разнообразни методи за подобряване средата за обучение; осигуряване на възможности за учене, основани на опита, които поставят студентите в центъра на процеса</p>	<p>Лидерство/иновативност в създаване на ангажираща учебна среда на ниво курс/предмет; използване на ролята на модел за подражание (чрез менторство и др.) за създаване на подкрепяща, включваща среда за обучение</p>	<p>Лидерство/иновативност в създаването на обучителни общности; принос към създаването на рамки на ефективни практики, които да утвърждават подкрепяща, включваща среда за обучение</p>	<p>Стратегическо лидерство, което да подобри средата за студентите; лидерство в прилагането на рамки и практики, утвърждаващи подкрепяща, включваща среда за обучение</p>
<p>Оценяване на студентите и обратна връзка</p>	<p>Оценяване на студентите според очакваните резултати от обучението; принос към модернизиране на процеса; предоставяне на навременни, ефективни, формални и неформални консултации и обратна връзка</p>	<p>Използване на разнообразни методи за оценяване на резултатите от обучението; навременно изясняване на критериите за оценка; предоставяне на навременни, ефективни, формални и неформални консултации и обратна връзка</p>	<p>Предоставяне на обратна връзка и насоки, които съдействат за постигане на заложените резултати от обучението и насърчават самокритичност; ръководене на групи от ментори при провеждане на упражнения за сравнително оценяване (benchmarking) за дейностите, свързани с оценяването на студентите за поддръжане на заложените стандарти и насърчаване на иновации</p>	<p>Лидерство в модернизиране и извършване на оценяването; разработване на методи, подпомагачи студентите в постигането на заложените резултати от обучението; лидерство в разработването на benchmarking или иновативни практики</p>	<p>Успешно лидерство (вкл. наставничество) с отчитане на резултати в усъвършенстването на практиките и стандартите за оценяване, с осигуряване на обратна връзка, подкрепа и насоки за студентите; устойчив принос към модернизиране, планиране и извършване на оценяването, признат на национално и/или международно ниво</p>

<p>Интегриране на научната дейност в преподаването и разработването на учебната програма</p>	<p>Използване на актуални изследвания в дадената област в процеса на преподаване, с цел насърчаване мотивацията на студентите и задълбочаване на разработването им относно научните изследвания</p>	<p>Използване на актуални изследвания в дадената област (в т.ч. университетски) в процеса на преподаване, чрез което да се насърчи участието на студенти в изследванията, обучение, основано на проучвания, и задълбочаване разработването на студентите за научните изследвания</p>	<p>Устойчив принос в дейности, обхващащи използването на актуални изследвания в дадената област, чрез който да се насърчи участието на студенти в изследванията, обучение, основано на проучвания, и задълбочаване разработването на студентите за научните изследвания</p>	<p>Лидерство/наставничество, което обхваща използването на актуални изследвания в дадената област в процеса на преподаване, чрез което да се насърчи участието на студенти в изследванията, обучение, основано на проучвания, и задълбочаване разработването на студентите за научните изследвания</p>	<p>Лидерство в създаването/развитието на ефективни методологии, обхващащи използването на актуални изследвания в дадената област в процеса на преподаване, признати на национално/международно ниво, чрез които да се насърчи участието на студенти в изследванията, обучение, основано на проучвания, и задълбочаване разработването на студентите за научните изследвания</p>
<p>Ерудираност на преподаването</p>	<p>Използване на рефлексивни мерки за подобряване на преподаването и разработването на учебни програми</p>	<p>Принос към използването на научните изследвания в процесите на преподаване, обучение, разработване на учебни програми</p>	<p>Нарастващ принос (публикации, презентации, работилници и др.) в използването на научните изследвания в процесите на преподаване, обучение, разработване на учебни програми чрез рефлексивни практики</p>	<p>Признато използване на научните изследвания в процесите на преподаване, обучение, разработване на учебни програми на различни нива</p>	<p>Демонстриране на лидерство в дадената подобласт на ниво дисциплина, университет, на национално и/или международно ниво</p>

ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ДЕЙНОСТ (ПРИНОСЪТ В ТАЗИ ОБЛАСТ Е 20 – 50%)					
ПОДОБЛАСТ	НИВО 1	НИВО 2	НИВО 3	НИВО 4	НИВО 5
Извършване на самостоятелни и/или екипни научни изследвания	Развиване на умения за провеждане на научни изследвания и принос към резултатите от тях в рамките на дисциплината/ предметната област; създаване на съгласувана програма за качествени изследвания (с подкрепата на наставник), съобразена с научните приоритети на национално и/ или институционално ниво; качествена научна продукция – самостоятелна или като съавтор, съобразена със стандартите на съответната предметна област	Национално признаване на изследванията в съответната предметна област; полагане на усилия за създаване на съгласувана програма за качествени изследвания, включваща доказателства за висококачествена научна продукция, съобразена с националните и университетските приоритети в научните изследвания	Изпробване на лидерски умения в научните изследвания при утвърдена национална репутация и нарастваща международна популярност в областта; установяване на съгласувана програма за качествени изследвания, включваща устойчиви данни за висококачествена продукция, съобразена с националните и университетските приоритети в научните изследвания; демонстриране на умения за развитие на изследователския капацитет, продуктивно сътрудничество и ръководене на екип от изследователи	Установяване на лидерство в научно-изследователската дейност с национален и/или международен профил в областта; установяване на съгласувана програма за качествени изследвания, включваща значително количество устойчиви данни за висококачествена научноизследователска продукция, съобразена с националните и университетски-те приоритети в научноизследователската област; устойчиви данни за продуктивно сътрудничество и/или лидерство	Установяване на устойчиво лидерство в научно-изследователската дейност с национален и/или международен профил в областта; установяване на съгласувана програма за качествени изследвания, включваща значително количество устойчиви данни за висококачествена научноизследователска продукция, съобразена с националните и университетски-те приоритети в научноизследователската област; устойчиви данни за продуктивно сътрудничество и/или лидерство
Външно финансиране	Участие в процедури за вътрешно и външно финансиране на изследванията	Данни за участие в конкурси за външно финансиране	Данни за външно финансиране на изследвания	Установено външно финансиране на изследвания	Значително количество (над средното) устойчиви данни за външно финансиране на изследвания

<p>Ръководство на студенти с магистърска/докторска степен в областта на изследванията (Higher Degree Research students – HDRS)</p>	<p>Асистентство в ръководенето на HDR студентите; участие/присъствие на обучения за повишаване на изследователските способности</p>	<p>Ефективно участие в ръководството (като асистент или главен ръководител) на HDR студенти и съвместни публикации с тях; нарастващ капацитет за ръководство на проекти/тези; участие/присъствие на обучения за повишаване на изследователските способности</p>	<p>Ефективно ръководство на HDR студенти; доказани менторски способности и участие в обучения за развиване на изследователски умения на персонала и HDR студентите</p>	<p>Привличане и подбор на HDR студенти в качеството на главен ръководител; лидерство в развиването на умения за провеждане на научни изследвания, включително наставничество в програми за професионално развитие</p>	<p>Стратегически подбор и разработване на стратегии за развитие на HDR кандидатите и привличане на потенциални външни източници на финансиране за осигуряване на стипендии за докторанти; лидерство в организирането на подпомагачи изследователската дейност обучения за персонала и HDR студентите</p>
<p>Партньорства и сътрудничество в областта на научните изследвания</p>	<p>Участие в мрежи и партньорства под надзора на учени от по-висше ниво</p>	<p>Активно участие в мрежи и партньорства за развитие на конкретната област</p>	<p>Институционално присъствие и развиване на национален профил в областта на компетентност чрез участие в партньорства; връзка с индустрията, държавното управление и обществото чрез договори</p>	<p>Активно участие в мрежи и партньорства на национално и международно ниво; осъществяване на връзка с индустрията, държавното управление и обществото чрез съществен брой договори за провеждане на научни изследвания и консултации</p>	<p>Лидерство или значителен принос в осъществяването на партньорства и участието в мрежи, признати на национално и международно ниво; устойчивост в осъществяването на връзка с индустрията, държавното управление и обществото чрез съществен брой договори за на научни изследвания и консултации</p>

ЛИДЕРСТВО И АДМИНИСТРАТИВНО ОБСЛУЖВАНЕ (ПРИНОСЪТ В ТАЗИ ОБЛАСТ Е 10 – 30%)					
ПОДОБЛАСТ	НИВО 1	НИВО 2	НИВО 3	НИВО 4	
	НИВО 5				
<p>Лидерство на вътрешно ниво (включително администрация, подобряване на качеството, управление на риска и управление на риска и управление на университета)</p>	<p>Компетентност при изпълнение на възложените задачи, свързани с администриране, подобряване качеството, управление на риска и/или на институцията; управление на риска и/или на институцията; инициативност и принос в процесите поне в рамките академичното звено; поемане на административни функции, свързани с конкретното звено; сътрудничество с останалия персонал; участие в дейности за споделяне на знания с колеги и студенти в полза на академичното звено</p>	<p>Устойчив принос към дейностите по администриране, подобряване качеството, управление на риска и/или на институцията; инициативност и принос в процесите поне в рамките академичното звено; ефективно координиране на едно или повече звена/курсове, както и на персонала; споделяне на знания с колеги и студенти в полза на академичното звено</p>	<p>Устойчиви постижения в дейностите по администриране, подобряване качеството, управление на риска и/или на институцията; значителен принос и демонстриране на способности за ръководене на департамента/центра; устойчиво и ефективно координиране на звената/курсове; умения за управление на основен академичен курс или група курсове на местно или национално ниво; ефективно координиране, надзор и наставничество на университетския състав; устойчив принос в споделянето на знания с колеги и студенти с цел улесняване постигането на стратегическите цели на висшето училище</p>	<p>Значителен устойчив принос или лидерство в администрирането, подобряването на качеството, управлението на риска и/или на институцията; ефективно ръководене на административното звено; лидерство при координиране работата на звеното/курса и на групи, работещи в сферата на разработването на учебната програма, включително установяване на връзка с външни заинтересовани страни; устойчив и ефективен надзор и наставничество на персонала; значителен устойчив принос в споделянето на знания в рамките на академичната общност с цел улесняване постигането на стратегическите цели</p>	<p>Лидерство в администрирането, подобряването на качеството, управлението на риска и/или на институцията; значителен принос и демонстриране на способности за ръководене на департамента/центра; стратегическо лидерство при координиране работата на звеното/курса и по отношение на дейности, свързани с учебната програма, с участието на външни заинтересовани страни; значителен, устойчив и ефективен надзор и наставничество на персонала; стратегическо ръководство на споделянето на знания с академичната общност</p>

<p>Лидерство на външно за университета ниво (включително принос към професия, правителство, индустрия и общество)</p>	<p>Подходящо участие в стратегически външни услуги и дейности, свързани с дисциплината/ професията/ областта на компетентност; взаимодействие с външни групи за постигане стратегическите цели на институцията</p>	<p>Активно участие в стратегически външни услуги и дейности, свързани с дисциплината/ професията/ областта на компетентност; допринасяне за установяване на ефективни взаимоотношения между университета и външни за него групи за постигане стратегическите цели на институцията</p>	<p>Устойчиви постижения и ръководни способности по отношение на стратегически външни услуги и дейности, свързани с дисциплината/ професията/ областта на компетентност; инициране или активно поддържане на продуктивни взаимоотношения между университета и външни за него групи за постигане стратегическите цели на институцията</p>	<p>Устойчиви постижения и лидерство по отношение на стратегически външни услуги и дейности, свързани с дисциплината/ професията/ областта на компетентност; устойчивост в осъществяването на продуктивни взаимоотношения между университета и външни за него групи за постигане стратегическите цели на институцията</p>	<p>Устойчиви постижения и лидерство по отношение на стратегически външни услуги и дейности, свързани с дисциплината/ професията/ областта на компетентност; лидерство в осъществяването на продуктивни партньорства и взаимоотношения между университета и външни за него групи за постигане стратегическите цели на институцията</p>
--	--	---	---	--	---

Източници:

1. Performance Review and Planning for Academic Staff

https://www.acu.edu.au/policies/hr/performance_management/performance_review_and_planning_for_a_cademic_staff

2. Academic Performance Matrix – Teaching and Research Academic Career Pathway

https://www.acu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0006/1114872/Teaching_and_Research_ACP_APM_1710_16.pdf

Р. Стойкова

ОЦЕНЯВАНЕ НА ЛЕКЦИОННИТЕ КУРСОВЕ В КОНТЕКСТА НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ ВЪВ ВИСШИТЕ УЧИЛИЩА В АВСТРИЯ

Оценяването на лекционните курсове от студентите е широко използван инструмент във всички висши училища в Австрия, като се обръща голямо внимание на по-нататъшното му развитие. Резултатите от оценките се разглеждат на управленско ниво и с преподавателите, представянето им на студентите и съответните последици са по-малко документирани.

Въпреки че оценката на преподаването не се ограничава до провеждането на оценяване на лекционните курсове, включването на студентите е предвидено в закона и е формулирано като „**участие на студентите в осигуряването на качество на преподаването**” в държавните университети и като оценка на курсовете от студентите в сектора на специализираните висши училища. В частните университети участието на студентите в процесите по осигуряване на качество на обучението е регламентирано в съответна разпоредба на наредбата за акредитация.

За оценяването са налице редица инструменти, като например индиви-

дуални разговори за обратна връзка или групови дискусии, участие на студентите в срещи и конференции или писмена обратна връзка. Стандартизираните писмени проучвания (анкети) са се утвърдили като най-често използван метод по различни причини, главно поради основанията за капацитет, особено за голям брой студенти, както и поради гарантирането на анонимността.

Въпреки че този инструмент се използва от години и непрекъснато се развива, голям брой висши училища продължават да предприемат мерки за подобряването му, както методологически, така и технологични (например оптимизиране съдържанието на въпросниците или съображения за онлайн проучвания срещу такива на хартиени носители). Повечето от мерките имат за цел по-висок процент отговори на проучванията.

Повечето висши училища имат утвърдени правила за обработка и предаване на резултатите от оценките на лекционните курсове, като те също са подложени на допълнителни подобрения. По правило резултатите

се изпращат на съответните преподаватели, ръководството на висшето училище или на непосредствените ръководители (на отдели, институти, направления). Резултатите се използват като основа за целеви споразумения/оценка на целевите споразумения и за оценка на кариерното развитие.

Последствията при лоши или недостатъчно добри резултати са разговори с преподавателите, предложения или задължения за дидактическо обучение и евентуално – прекратяване на договора за назначаване.

Запознаването на студентите с резултатите не се документира. Включването на студентски представители в различните комисии (напр. в Колегиума на специализираните висши училища или в Сената на обществените университети) гарантира в определена степен разглеждането на резултатите от тяхна страна, от документите обаче не винаги е видно дали е имало обсъждане с всички студенти относно осъществяването на резултатите на ниво отделните програми за обучение.

Оценяване на лекционните курсове в обществените университети

Оценяването на преподаването от студентите е важен инструмент за осигуряване на качество и по-нататъшно развитие на преподаването в университетите. За тази цел законово е регламентирано, че оценката на студентите за преподаването трябва да бъде взета предвид в споразуменията за изпълнение. Университетите регулират и подкрепят прилагането на тези оценки също така в устав, насоки, ръководства или листовки/брошури.

Въпреки големия опит на университетите с инструмента за оценяване на лекционните курсове много от тях продължават да работят за подобряване и развитие на своите процедури. Целта е преди всичко да се увеличи рентабилността и да се внедри повече автоматизация при провеждането на процедурите и анализа на резултатите, респ. използването им. Затова някои университети считат, че е необходимо да се включат възможно най-много заинтересовани страни в разработването или преработването на концепциите за оценка.

Цикълът на оценяване е много различен и варира от веднъж на всеки семестър до веднъж на три години, но обикновено е на интервали от три до четири семестъра. По отношение на времето за провеждане също има многобройни варианти и съображения, като например такива, че преподавателите трябва да имат време за реакции и промени през текущия семестър.

Като правило оценяванията се организират като стандартизирани проучвания и се извършват онлайн, на хартиен носител или се използват комбинации от двете форми. Допълнително или алтернативно се прилагат и други форми на разговор или проучване, като например сесии за обратна връзка в Академията по изящни изкуства във Виена. Може да се избира между няколко различни въпросника или от каталог с въпросници, а има и вариант преподавателите да подбират блокове с въпроси или отделни елементи/теми.

В някои университети оценката на лекционния курс включва и проучвания на работното натоварване,

свързано с курса (напр. Университетът в Залцбург) или се използват анкети на английски език (напр. Университетът във Виена). Моделът за оценяване, използван от Университета в Грац, обхваща и учебните резултати и придобитите компетентности от студентите в даден лекционен курс.

За резултатите от оценките на лекционните курсове се прилагат различни възможности на проверка и разглеждане. Като правило преподавателите и техните ръководители получават индивидуални резултати, при необходимост се правят сравнения, а обобщените резултати са достъпни за други целеви групи. Публикуването на индивидуалните резултати може да се направи в зависимост от съгласието/одобрението на преподавателите (напр. Университет „Моцартеум“ в Залцбург), може да се публикуват избрани резултати (Технически университет в Грац) или резултатите на отделните курсове да са публично достъпни на официалния уебсайт (Медицински университет в Грац).

Резултатите са основа за разговори относно кариерното развитие на служителите или за по-нататъшно сътрудничество в случай на външни преподаватели, както и част от личните оценки.

Оценяване на лекционните курсове в частните университети

Както става ясно от годишните доклади, оценките на лекционните курсове в частните университети са важен елемент от осигуряването на качество. Оценяванията се провеждат предимно под формата на стандартизирани проучвания на студентите. Обикновено те се извършват онлайн,

респ. електронно, но може да бъдат и на хартиен вариант, като често преподавателят има възможност да избира начина.

Частните университети преценяват ниските проценти отговори в комбинация с ниския брой студенти като проблематични. Това се отнася по-специално за областта на изкуството и със сигурност не е специфична особеност на частния университетски сектор.

В допълнение към писмените проучвания се провеждат сесии за обратна връзка и вътрешни експертни проверки, т.е. процеси на обратна връзка посредством опитни преподаватели от дадения университет.

Резултатите от оценките се съобщават на преподавателите и добрите резултати са основа за отличия, респ. награди за преподаване и за повишаване/напредък в кариерата или продължаване на договорите. Отрицателните резултати са последвани от мерки за усъвършенстване и в най-лошия случай – освобождаване от заеманата длъжност.

Оценяване на лекционните курсове в специализираните висши училища

В годишните доклади на специализираните висши училища става ясна тенденцията за по-нататъшното развитие на оценките на лекционните курсове. Оценяванията се провеждат веднъж на семестър или ежегодно. Има и съображения да се намали честотата и в допълнение към редовния цикъл на оценяване да се предвидят също и оценявания по определен повод/целеви, например по искане на преподаватели или студенти.

Методологичните въпроси се отнасят както за оптималните интервали на проучванията (анкетиранията), така и за начина на провеждането, т.е. на хартиен носител или онлайн. Комбинациите от двата модела се използват главно за постигане на по-висок процент отговори.

Редовно се отделя внимание и на преработката на въпросниците и тяхното унифициране за сектора на специализираните висши училища.

Резултатите от оценките на

лекционните курсове се обобщават в доклади и се представят на колегиумите. Някои висши училища посочват правила, респ. конкретни критерии за използване на резултатите, например при оценки под средните или за курсовете, които са в десетте процента най-слаби резултати.

Както и при другите видове висши училища, резултатите представляват основа за целеви споразумения, продължаващо обучение или продължаване, респ. прекратяване на договорите.

Източник:

Qualitätssicherung an österreichischen Hochschulen – Eine Bestandsaufnahme

https://www.aq.ac.at/de/analysen-berichte/dokumente-analysen-berichte/web_AQ-3Jahresbericht.pdf

Л. Дърмонова

ПРАВИЛАТА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ПРЕПОДАВАНЕТО, УЧЕНОТО, НАУЧНАТА ПОДГОТОВКА И ПОМОЩНИТЕ УСЛУГИ НА УНИВЕРСИТЕТА В ХАЙДЕЛБЕРГ, ГЕРМАНИЯ

През 2010 г., съгласно провинциалния Закон за висшето образование, Сенатът на Университета в Хайделберг приема Правилник за оценяване. Правилата важат за целия Университет и регламентират самооценката в сферата на ученето, преподаването, научната подготовка, както и помощните административни услуги. Университетът провежда освен това и външни оценки.

Оценяването на преподаването се извършва чрез анкетиране на студентите относно лекционните курсове (оценка на лекционния курс),

програмата за обучение/учебен предмет (оценка на програмата/предмета), анкетиране на абсолвентите, както и събиране на данни.

В рамките на оценяването на преподаването се провеждат редовно и систематично събиране и обработка на данни, както и обратна връзка за оценка на качеството чрез стандартизирани процедури и инструменти. Стандартизирането на процедурите включва въвеждането на универсална система (софтуер) за оценяване и рамка за оценка.

Помощните услуги са дейности, които подпомагат преподаването, ученето и продължаващото образование и обучение (академичната подготовка). Те включват по-специално организацията за кандидатстване, допускане, записване и изпитване, осигуряването на ресурси за информационните технологии, осигуряването и наличието на учебници и научна литература, консултирането на студентите, осигуряването на пространствени и материални ресурси, предоставянето на услуги за развитие на качеството, както и организацията и подкрепата за продължаващото образование.

Цел и предназначение на оценката

Редовната оценка служи за осигуряване и непрекъснато подобряване на качеството на преподаването.

Резултатите от оценката се използват за следните цели:

- ✓ насърчаване на комуникацията за качеството на преподаването, по-специално чрез конструктивна обратна връзка към отделния преподавател, от гледна точка на студентите;

- ✓ идентифициране на потенциала за развитие в отделните области на Университета и изпълнение на съответните задачи;

- ✓ създаване на концепция и по-нататъшно развитие на програмите/курсовете, както и концепция и прилагане на мерките за осигуряване и насърчаване на качеството, например в споразуменията за развитие на качеството, които съдържат конкретни стъпки и приоритети;

- ✓ проследяване на изпълнението и ефективността на мерките за развитие на качеството;

- ✓ създаване на прозрачност за обществеността относно качеството на преподаването;

- ✓ кадрови цели/политики.

Компетенции

Ректоратът на Университета осигурява редовното и систематично провеждане на оценяването в сътрудничество с факултетите. За координацията, изпълнението и обработката на оценките са отговорни факултетите и направленията или използваният от тях Център за оценка на преподаването към Отдела за преподаване, учене и научна подготовка.

За използването на резултатите от оценката, в рамките на изпълнението на съответните задачи, са отговорни органите и лицата, които получават достъп до тях съгласно Правилника. Заместник-деканът по учебната дейност и Комисията по учебната дейност, с помощта на специализиран съвет, са отговорни за обработката на резултатите от оценката на преподаването, както и за разработването и внедряването на мерки за подобряване на качеството.

Задължение на съответния преподавател е да представи и обсъди със студентите резултатите от проучването на лекционния курс през текущия семестър.

По искане на ректора Факултетният съвет докладва за мерките за подобряване на качеството въз основа на резултатите от оценката, включително и за тяхното изпълнение.

За подпомагане процеса на оценяване Отделът за ключови компетенции и Центърът за дидактика във висшето образование към Цент-

ралната университетска администрация предлагат консултантски услуги в областта на дидактиката на висшето образование, които засягат и структурни въпроси, свързани с подобряване качеството на преподаването и разработването на програмите.

Специфичният за съответния факултет задължителен или специфичният за отделния предмет доброволен въпросник, както и този по тип лекции, се създават в координация с Центъра за оценка на преподаването. Целта е да се осигурят методологичните стандарти в инструментите за проучване.

Оценяванията, инициирани от факултетите и направленията, са възможни само в съответствие с правилата за оценяване и се представят на отговорния член на Ректората. Централната университетска администрация подпомага и консултира разработването и прилагането на нови процедури.

Всички процедурни правила са в съответствие с приложимото законодателство и се основават на регламентите за защита на данните.

Оценка на лекционния курс

За проучването относно лекционните курсове или учебните единици се използва общият раздел от въпросника, който е задължителен. Промени в този раздел се правят от Сенатската комисия по преподавателската дейност по предложение на факултетите или Центъра за оценка на преподаването и се докладват пред Сената. Факултетите и институтите могат да го допълват с въпроси, съобразени с техните специфични потребности, или да използват свои

собствени раздели (тематически/специфичен доброволен раздел), които да оценяват децентрализирано. Необходимо е да гарантират, че неупълномощени лица нямат достъп до използваните въпросници и оценките. Освен това всеки факултет, след консултация с отговорната комисия, има възможност да приложи специфичен за своята област задължителен раздел.

Всички анкети могат да съдържат само въпроси, които дават възможност за оценка на:

- дидактическото качество на лекционните курсове;
- субективната преценка за работното натоварване, усвояването на знания и придобиването на компетентности от студентите по време на лекциите;
- целите, качеството на съдържанието и структурата на лекционните курсове;
- лекционния курс в цялост;
- организационните и рамковите условия на лекционните курсове.

В случай на лекционни курсове, провеждани от няколко преподаватели, въпросникът трябва или да уточнява за кого се отнася оценката, или респондентите да бъдат помолени да дадат средна оценка за всички участващи преподаватели.

Всички типове въпросници трябва да бъдат разработени така, че отговорите и оценките да не изискват големи разходи на време, средства и труд и да не дават възможност за идентифициране на респонденти.

Общият задължителен раздел съдържа освен въпросите за лекционните курсове/учебните единици и за преподавателя и следните въпроси към студентите:

- учебен предмет;
- желана ОКС;
- семестър.

Тези въпроси, както и други, отнасящи се до вида на квалификацията за прием в Университета, роден език и пол може да бъдат зададени само ако – въз основа на малкия брой студенти в комбинация с отговорите – не е възможно да се идентифицират отделните студенти. Същото изискване се отнася и за използваните от факултетите задължителни или доброволни раздели, по-специално по отношение на евентуалните въпроси относно модул/област на специализация.

За да бъде валидно едно студентско проучване, в него трябва да участват най-малко пет студенти. Ако има предадени по-малко от пет анкети, следва да не се извършва оценка и събраните данни трябва да бъдат унищожени незабавно.

Въпросите със свободни отговори трябва да имат указания за евентуално идентифициране въз основа на почерка и как това може да бъде избегнато (например чрез печатни букви).

Проучването може да бъде направено онлайн или в писмена форма. Ако въпросникът е на хартиен носител, той се раздава на студентите и се попълва от тях по време на съответния лекционен курс. При събирането и предаването на анкетите на оценяващия орган следва да се гарантира, че преподавателят няма информация за тях. Броят на раздадените и предадените анкети трябва да бъде отбелязан. При онлайн попълване на въпросника важат всички посочени дотук

изисквания и условия.

Важно е оценяването да се провежда по средата на даден лекционен курс, за да се даде възможност за обсъждане на резултатите до края на курса.

Най-малко на всеки две години трябва да се оценява цялата учебна програма по един предмет, респ. лекционните курсове на всички преподаватели за една учебна единица. Оценки за преподавателите са възможни и на доброволна основа, при условие че се спазват изискванията на правилата за оценяване.

Университетът провежда и студентски проучвания за предходно обучение или периоди на обучение във връзка с предлагането на програми/учебни предмети. И в този случай не се събират данни, които да позволяват идентифициране на отделни преподаватели, лекционни курсове, респонденти или административни сътрудници.

На същия принцип се извършват и проучванията сред абсолвентите и бившите членове и сътрудници на Университета, които са на доброволна основа.

Външно оценяване

Ректоратът възлага на външни органи да извършват външната оценка. Те могат да използват допълнителни инструменти на оценката дотолкова, доколкото се спазват правилата за защита на данните. Резултатите от външните оценки се използват от Университета в съответствие с неговите собствени цели и концепцията му за развитие на качеството.

Достъп до резултатите от оценката, публикуване и по-нататъшна употреба

Заинтересуваният преподавател получава доклад с резултата от оценката. Обхванати са отговорите на всички индивидуални въпроси от всички раздели на въпросника. Те може да бъдат групирани според програмите за обучение или според определени параметри на анкетираните лица, при условие че не са по-малко от пет души.

Факултетните съвети, деканите на факултетите и Комисията по учебната дейност получават доклад с резултатите от оценката на лекционните курсове на преподавателите. По искане на факултетните съвети докладът съдържа също и резултатите от специфичните за всеки факултет задължителни и доброволни раздели от въпросника по отношение на програмите за обучение/учебните предмети, комбинирани по възможност в тематични блокове. Факултетният съвет и деканите на факултета имат право, съгласно своите отговорности и нормативната уредба, да се запознаят подробно с цялата информация, съдържаща се в резултатите от оценката, и да я използват целесъобразно, доколкото това е необходимо.

Сенатската комисия по преподавателската дейност и Ректоратът получават веднъж годишно от всеки факултет доклад за преподавателската дейност, който е обсъден от Факултетния съвет. Тези доклади не позволяват да се правят изводи за отделните лекционни курсове и пре-

подаватели. Всеки от тях съдържа следните данни:

- резултати от оценката на лекционните курсове, които са преди ориентировъчния изпит;
- резултати от оценката на лекционните курсове, които са след ориентировъчния изпит;³
- резултати от оценката на курсовете, структурирани по видове/типове.

Докладът включва също:

- оценка на силните и слабите страни, както и приетите или вече приложени мерки за осигуряване и подобряване на качеството на отделните програми/предмети;
- отчет за успеха на тези мерки.

Съобразно отговорностите си Ректоратът има право да се запознае подробно с всички данни и да ги използва, доколкото това е необходимо, за изпълнение на своите задачи в контекста на целите на оценката. В този случай оторизираният член на Ректората действа съгласувано с декана или с Факултетния съвет и може да изиска писмено становище за развитието на качеството.

Предвид задължението за отчетност пред Университетския съвет и широката общественост, докладите за качеството, съобразно резултатите от оценката, се публикуват след представянето им и след становище от Ректората и Сената. Резултатите от оценките се публикуват анонимно, както в контекста на вътрешните, така и на външните публикации.

³ Терминът ориентировъчен изпит (Orientierungsprüfung) обикновено се използва за изпити, които имат за цел ранно определяне на нивото на подготовка/пригодност. В случая такъв изпит се провежда в началото на следването, за да покаже на ранен етап дали студентът е направил правилния избор и дали се справя с изискванията.

По-нататъшни вътрешни и външни публикации на резултатите от оценката се появяват по споразумение между Ректората и факултета.

Публикациите, съдържащи лични данни, са разрешени във и извън Университета само с предварителното писмено съгласие на съответното лице.

Задължение за поверителност, продължителност на съхраняването на данните от оценката

Лицата, които получават информация за резултатите от оценката, трябва да я третират поверително и да гарантират, че предоста-

вените им лични данни са защитени срещу неоторизиран достъп, както и да ги заличават своевременно в съответствие с разпоредбите.

Отговорният орган (централен или децентрализиран) за провеждането и обработката на оценката на преподаването трябва да осигури заличаването на попълнените въпросници до края на семестъра. Негово задължение е да гарантира поверителността на личните данни, които той не е упълномощен да разкрива без съгласието на засегнатите страни. Обобщените данни може да се пазят до пет години, след което се унищожават.

Източник:

Evaluationsordnung für Lehre, Studium und wissenschaftliche Weiterbildung sowie diese unterstützende Dienstleistungen der Universität Heidelberg

https://www.uni-heidelberg.de/md/neuphil/promotion/evaluationsordnung_29_10_10.pdf

Л. Дърмонова

ОЦЕНЯВАНЕ НА ПРЕПОДАВАТЕЛСКАТА ДЕЙНОСТ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ НА УНИВЕРСИТЕТА ЗА ТЕХНОЛОГИИ НА ВАЛЕНСИЯ, ИСПАНИЯ

Представеният модел за оценяване на преподавателската дейност, публикуван от Организацията за европейско сътрудничество и развитие, е разработен от Техническият университет в град Валенсия, Испания, и е базиран на числови индекси (количествени индикатори) и доклади (качествени индикатори). Тези показатели за оценка отчитат постиженията в три направления – планиране, основна преподавателска дейност и резултати. Целите на модела са: по-

добряване качеството на образователния процес; отчитане (признаване) на преподавателската дейност; разработване на образователни политики на институционално ниво.

Моделът е базиран на европейски и национални насоки, препоръки и нормативни документи за осигуряване на качество във висшето образование, както и на институционални политики за оценяване на преподавателския състав.

Същност на модела

Оценяването на преподавателската дейност може да се определи като *систематично оценяване работата на преподавателите според професионалната им роля и приноса им за постигане на целите на съответния лекционен курс при отчитане на институционалния контекст*. Под понятието „преподавателска дейност“ се разбират *всички процедури във и извън лекционната зала, допринасящи за обучението на студентите, които се извършват в унисон с целите и насоките, определени в учебната програма*. Следователно преподаването включва планиране и управление на процеса, подбор на методите, дейности за обучение и оценяване, както и ревиране и подобряване на извършваните процедури.

Количественото оценяване се извършва посредством Индекса за преподавателска дейност (Teaching Activity Index – TAI), който включва различни измерения на дейността. Той се изчислява чрез точкова система, която дава възможност за разграничаване на персоналните и институционалните оценки. В допълнение резултатите от оценяването могат да се класифицират по категории според събраните TAI точки. Системата за точкуване е сборна система без ограничения относно броя точки, които могат да бъдат събрани.

Критерии на модела

Критериите в основата на оценъчния модел са следните:

➤ *Адекватност*. Преподавателската дейност трябва да отговаря на изискванията на висшето училище във връзка с нейното организиране, планиране, осъществяване, както и оценяването на студентите.

➤ *Одобрение*. От изключително значение е дейността на преподавателя да бъде приемана с одобрение от страна на студенти, колеги и ръководство.

➤ *Ефикасност*. Отчитайки наличните ресурси, преподавателската дейност трябва да е насочена към постигане на заложените резултати по отношение на целите и насоките, очертани в учебната програма.

➤ *Склонност към иновации*. Обучението на преподавателите и тяхното самообучение представляват важен елемент от професионалното им развитие и влияят положително върху процесите на преподаване и учене.

Елементи на модела

Моделът обединява две форми на оценка – количествено оценяване на дейността посредством TAI и качествено оценяване, извършвано на базата на доклади. TAI представлява числова стойност, изчислена на базата на институционалните бази данни и информацията от анкети, проучващи мнението на преподаватели и студенти. Докладите, използвани за качествено оценяване, са два вида: доклад, изготвен от самия преподавател за допълване на количествената оценка, в който се прави самооценка на преподавателската дейност; доклад на ръководството на департамента/центъра.

Процесът на оценяване

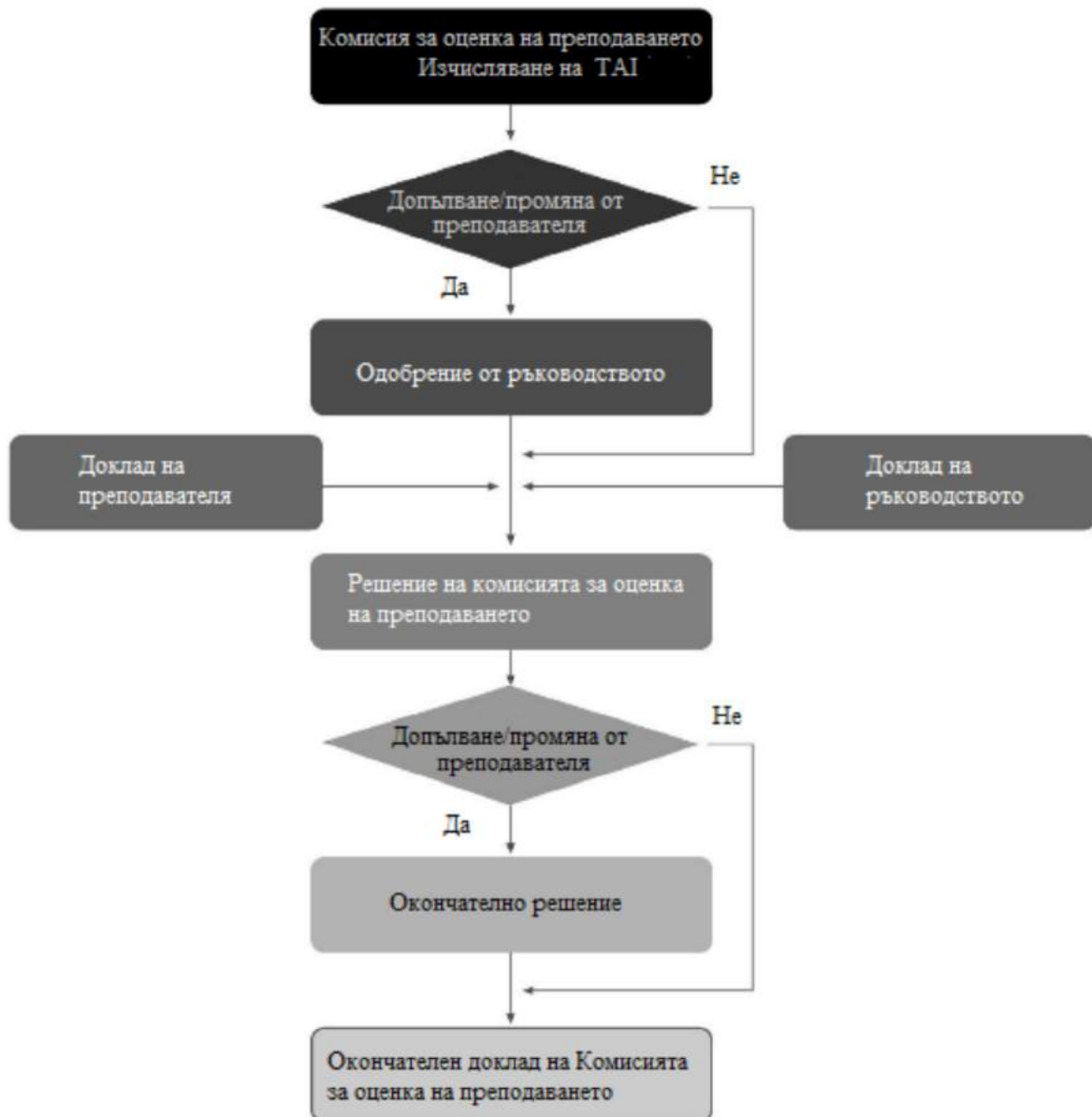
Първият етап на процеса е изчисляването на TAI точките на всички преподаватели (фиг. 1). Тази стъпка е автоматизирана, тъй като се използва информацията, налична в институционалните бази данни. Преподавателите могат да видят детайлно описание на тази част от

оценката си, използвайки специализирано компютърно приложение, което също така им осигурява възможност да добавят информация или да коригират допуснати грешки.

Следващата фаза на оценяването е изготвянето на докладите. Този етап също е компютъризиран. Органът, управляващ цялостния процес, е Комисията за оценка на преподаването. Тя публикува резултатите от ТАИ-точкуването, а по-късно и докладите на преподавателите и ръководството.

След анализиране на данните Комисията дава персонализирана цялостна оценка на постигнатите резултати (много благоприятни, благоприятни, неблагоприятни). В последния етап преподавателите са информирани за решението на Комисията и имат на разположение две седмици за изразяване на несъгласие и подаване на молба за преразглеждане на оценката. След разглеждане на оплакванията Комисията издава годишния доклад.

Фигура. 1. Схематично представяне на процеса на оценяване на преподавателската дейност на академичния състав



Резултати от оценяването

Оценъчният модел е разработен с цел осигуряване на възможности за провеждане на дискусии и планиране на адекватни действия за реализиране на необходимите промени.

Като основни резултати от оценяването могат да се посочат:

- Отчитане на областите за подобрене (планиране/преподавателска дейност/резултати) при разработване на индивидуализираните планове за усъвършенстване. Плановите отразяват потребностите от специализирано обучение и съдържат предложения за прилагане на иновативни методи на преподаване. Комисията за оценка на преподаването следи за реализирането на предвидените в индивидуалните планове действия.

- Осигуряване на адекватна моментна картина на преподавателската дейност чрез събраните TAI точки.

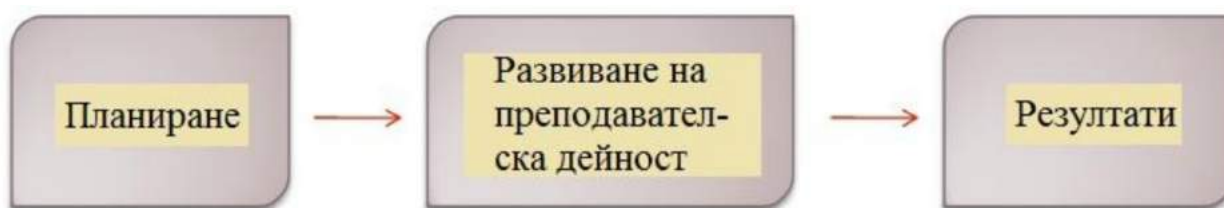
Информацията е достъпна, в различна степен, за отделните ръководни нива на институцията и представлява полезен инструмент при разработването на политики и прилагането на плановите за усъвършенстване, а така също служи и като мотиватор за извършването на определени дейности, свързани с преподаването.

- Резултатите от TAI-точкуването (сходна система има и за измерване на изследователската дейност) се използват като база за разпределяне на допълнителни финансови възнаграждения за преподавателския състав.

Начин на измерване

Във връзка с представените по-горе критерии са разработени индикатори, отразяващи различните аспекти на преподавателската дейност, съобразно трите основни направления (фиг. 2). Всеки индикатор се изчислява в TAI точки.

Фигура 2. Основни направления на преподавателската дейност



1. Планиране

1.1. Квалификация: индикаторът е показател за придобитите от преподавателя знания и умения от гледна точка на обучение, педагогическа иновативност, познания в конкретната образователна област. При изчисляване на точките се отчита и мнението на студентите (за положителен се счита резултатът при събрани между 6 и 10 точки от анкетите за студенти). Смята се, че за период от *пет*

години, участието в обучителни дейности трябва да се равнява на 600 часа (120 часа годишно).

1.2. Учебна програма: индикаторът отразява публикуването на учебната програма за всеки от преподаваните предмети в мрежата. Организацията и планирането на обучителния процес трябва да бъдат ясно очертани.

1.3. Публикуване на информация относно часовете за консултации и учебни групи.

1.4. Обучителни материали: индикаторът касае подготвянето на учебни материали и ресурси (включват се както публикации, така и различни материали в електронен формат).

TAI_p = сумата от точките на всички индикатори от направление „планиране”

2. Преподавателска дейност – оценява се броят на часовете, преобразувани в TAI точки (25 часа се равняват на 1 TAI точка).

2.1. Преподавателски часове: индикаторът отчита часовете на активно преподаване, като се взима предвид също и опитът, натрупан по време на преподавателската дейност по години (за първата година се смятат 40 часа, за втората – 30, за третата – 20 и т.н.), и езикът на преподаване – ако преподаването се извършва на езика на автономната област или на чужд език, проведените часове се умножават по 1.5.

2.2. Часове за консултации

2.3. Оценяване: отчита се времето за оценяване на студентите.

2.4. Други преподавателски дейности: този индикатор включва всички останали дейности, които преподавателят осъществява, в това число: ръководене на годишни проекти; докторски тези, членство в академични съвети; участие в дейности за усъвършенстване на преподаването в други университети, водене на лекции в други университети и др.

TAI_D = сумата от точките на всички индикатори от направление „преподавателска дейност”

3. Резултати

3.1. Анкета за проучване мнението на студентите относно преподавателските способности на преподавателите (K_1).

3.2. Академични постижения: този индикатор разкрива степента, до която целите на преподаване са постигнати от гледна точка на успеваемостта на студентите (например присъдени квалификации) (K_2).

3.3. Изпълнение на графика за провеждане на консултации (K_3).

3.4. Спазване на крайните срокове за поставяне на оценки (K_4).

$$K_{RES} = 0,60 \times K_1 + 0,30 \times K_2 + 0,05 \times K_3 + 0,05 \times K_4$$

$$TAI_{\chi} = (0,3 \times TAI_p + 0,7 \times TAI_D) \times K_{RES}, \text{ където } \chi \text{ показва годината на оценяване.}$$

Персонализираната оценка на преподавателската дейност за годината се получава чрез измерване тежестта на индекса за преподавателска дейност в последните четири години, посредством следния математически израз:

$$TAI = TAI_{\chi} + 0,75 \times TAI_{\chi-1} + 0,50 \times TAI_{\chi-2} + 0,25 \times TAI_{\chi-3}$$

Заклучение

Представеният оценъчен модел е базиран на международните препоръки в тази област при отчитане на националния и институционалния контекст. Той е цялостен, точен, универсален и лесен за изпълнение и представлява полезен инструмент за ръководството на университетите, защото позволява контролиране качеството на

преподаване и разработване на адекватни планове за подобрене, от една страна, а от друга – дава

възможност за изграждане на система за признаване постиженията на преподавателите.

Източници:

1. An Evaluation Model of the Teaching Activity of Academic Staff

<http://www.oecd.org/edu/imhe/43977296.pdf>

2. An Evaluation Model of the Teaching Activity of Academic Staff – UPV Case

<http://www.oecd.org/edu/imhe/43973170.pdf>

Р. Стойкова

ОЦЕНЯВАНЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ ВЪВ ВИСШИЯ ТЕХНИЧЕСКИ ИНСТИТУТ КЪМ ТЕХНИЧЕСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ В ЛИСАБОН, ПОРТУГАЛИЯ

В публикацията на Факултета по инженерство (Висшия технически институт) на Техническият университет в Лисабон, Португалия, е разгледан методът на оценяване на академичния състав като елемент на институционалното управление, чрез който се цели подобряване на изпълнението и повишаване на качеството по отношение на цялостната дейност на факултета.

Според националното законодателство държавните институции за висше образование трябва да извършват оценяване на академичния състав поне веднъж на всеки три години. Оценката е инструмент за кариерно развитие и цели да определи в най-общ план границите на дейността на всеки един от членовете на екипа. В повечето регулации, одобрени от висшите училища, се отчитат четири области на оценяване, които имат различна тежест: преподаване, изследователска дейност, трансфер на знания (включително използването им за социални и/или икономически цели) и управление.

Подходът за оценка на Висшия технически институт е базиран на множество критерии, като се взимат предвид мисията и целите на институцията. Резултатите от оценяването имат дуален характер. От една страна, те са свързани с цялостното представяне на институцията, а от друга – оказват влияние върху индивидуалното кариерно развитие на членовете от екипа.

Профили на академичния състав

Четири области, подлежащи на оценка, обхващат по-голямата част от дейността на академичния състав, като за всеки от членовете му има изграден специфичен профил с различна степен на значимост на отделните области. Всяка от тези области притежава променлива тежест: преподаване – 20% - 40%; изследователска дейност – 40% - 60%; трансфер на знания – 5% - 30%; мениджмънт – максимум 20%. Минималната тежест зависи от нивото на кариерно развитие на персонала. За

начинаещите преподаватели/изследователи тя е 0%, докато за професорите се вдига на 10%. Относителната тежест на областите представлява съвкупността от дейности, които се очаква да бъдат извършвани от всеки един от членовете на академичния състав в съответствие с мисията на институцията.

Параметри и критерии за всяка област

При оценяването на всяка област се отчитат определен брой параметри – качествени и количествени. В областта на преподаването например се отчита:

- педагогическо съдържание (педагогически публикации или приложения);
- преподавателска дейност;
- педагогическа иновативност;
- студентско ръководство;
- професионален извънакадемичен опит.

Трансформирането на параметрите в числа се осъществява при спазване на определени критерии, които включват количествени и качествени компоненти. Всеки критерий допринася за крайния резултат с цифра, която е продукт на посочените компоненти. Например по отношение на педагогическото съдържание количественият компонент взема предвид броя и вида на съдържанието – книги, документи, софтуерни приложения, прототипи и др., с коригиращ фактор – броя на авторите, всеки от които допринася с конкретна числова стойност. Качественият компонент отчита оригиналност, дълбочина, зрялост, научна и педагогическа прецизност, разпространение на национално и международно ниво и др. Цифровото изражение на този компонент се опре-

деля според петстепенна скала (от силно положително до силно отрицателно). Това означава, че приносът на всяка публикация/приложение може да варира според преценката на оценителя за тяхното качество.

Описаният подход важи за всички критерии, което прави крайния резултат много по-зависим от мнението на оценителя, отколкото е видно на пръв поглед. Всеки критерий носи определена тежест в зависимост от областта, в която се намира:

- Преподаване
 - о Педагогическо съдържание (1/6)
 - о Студентско ръководство (2/6)
 - о Курсове (3/6)
- Изследователска дейност
 - о Международни публикации (3/4)
 - о Научни проекти (1/4)
- Трансфер на знания
 - о Индустриална собственост, законодателство, стандарти и технически публикации (1/3)
 - о Услуги, консултации, научни и технологични проекти и разпространение (2/3)
- Университетско управление

При сравняване на параметрите и критериите за преподаване се вижда, че не всички параметри имат съответстващи им критерии. Причината е, че някои параметри (например педагогическите иновации) влизат само като качествени фактори.

Цели и горни граници за всеки критерий

Тежестта на всеки критерий се получава при конвертиране на количествените и качествените компоненти в стойност чрез използването

на линейна функция с насищане. Функцията е със зададени параметри – цели и горни граници. Целите представляват адекватното представяне във всеки един от критериите и са със стойност 100 във функцията. Възможно е някои от членовете на академичния състав да има по-високи резултати от заложените като цел, но тези резултати са ограничени посредством точката на насищане, която варира между 300 и 600 – между три и шест пъти повече от референтната стойност в зависимост от конкретния критерий.

Чрез целите се постига нормализиране на критериите по отношение на желаните постижения, докато чрез поставянето на горна граница се избягва доминирането на един критерий от определена област и се насърчава разнообразяването на дейностите.

Крайни оценки

След като са получени резултатите от всичките четири области на дейност, крайният резултат се изчислява чрез измерване тежестта на всяка област в проценти, вариращи в определени граници.

Вижда се, че ако се даде минимален процент тежест във всяка от областите, общият сбор няма да достигне 100%. Процентите, които остават „свободни“, трябва да бъдат добавени в областта с най-висок резултат до достигане на максимално определения за тази област процент. При необходимост това може да се повтори и с втората по сила област.

Последният етап в процеса на оценяване е конвертирането на резултата в една от четирите крайни оценки: отличен, много добър, добър, незадоволителен.

Обобщение на процеса на оценяване

Последователността на процедурите може да се опише накратко в следните стъпки:

- Дейностите/публикациите на всеки член от академичния състав се представят с числова стойност според таблиците и формулите, включени в съответната наредба. Това е количественият компонент.

- Оценителят определя качествения компонент за всеки критерий. Този компонент, умножен по количествения компонент, остойностява постиженията по всеки критерий.

- Резултатът от постиженията е нормализиран чрез поставените цели и ограничен от зададената горна граница. И двете (целите и горната граница) са предварително определени в началото на периода, за който се извършва оценяването, и определят резултатите по всеки критерий.

- Измерва се тежестта на получените резултати, за да се отчетат постиженията във всяка от четирите области.

- Резултатите се представят процентно в определените им граници.

- Крайният резултат е представен със съответната крайна оценка.

Правомощията на страните в процеса могат да се обобщят по следния начин:

- Законодателството регулира стойността на точките за всеки критерий.

- Оценителите сами определят качествените компоненти.

- Президентът на Висшия технически институт определя целите и горните граници.

- Съветът за оценяване на академичния състав взема решение

относно тежестта на всеки критерий и границите, в които се определят процентите за областите.

- Диапазонът на стойностите, съответстващи на всяка от възможните крайни оценки, е законово установен, но може да бъде изменен от Съвета за оценяване.

Заклучение

Описаният процес на оценяване е справедлив от гледна точка на това, че членовете на академичния състав, които имат по-добри качествени резултати и съответно по-голям принос за развитието на институцията, полу-

чават по-висока крайна оценка и шанс за кариерно развитие. Разбира се, нито един процес на оценяване не може да бъде абсолютно справедлив. Количествените подходи, макар да отразяват факти, често пропускат някои тънкости по отношение на качеството, докато качествените подходи пък са твърде зависими от оценителя. Висшият технически институт се опитва да комбинира тези два подхода, а процедурата предоставя възможност за съобразяване с мисията и целите на институцията, както и за отчитане на разнообразните дейности на членовете на академичния ѝ състав.

Източник:

Academic Staff Evaluation at IST

http://www.eua.be/Libraries/eqaf-2010/WGSIII_11_Papers_Lourtie.pdf?sfvrsn=0

Райна Стойкова

СИСТЕМА ЗА АТЕСТИРАНЕ НА КАЛИФОРНИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ САНТА БАРБАРА, САЩ

Атестирането в Калифорнийския университет Санта Барбара в САЩ се извършва в месеците преди края на фискалната година. Изградена е стабилна система за висока култура на управление на постиженията, позволяваща непрекъснато актуализиране. Основната цел на системата е да предостави на служителите измерима информация за техните собствени постижения при изпълнението на конкретните им служебни задължения. В допълнение тя се разглежда като източник на възможности за обсъждане на различни аспекти на управлението на човешките ресурси на Университета с оглед на тяхното подобряване, включително на вече постигнати и бъдещи цели, измерване на напредъка, потребности от обучение, кариерно развитие и установяване на степента на разбирането от страна на служителите на приоритетите в тяхната работа.

Във въведението на системата за атестиране е посочено, че членовете на академичния състав с ръководни функции следва да предприемат стъпки за подготовка на самия процес по атестиране, като:

- планират стартирането на процеса през месец март;
- информират академичния състав за стартирането на процеса, осигуряват форми за самооценка (Employee Self-Assessment) и определят краен срок за тяхното (доброволно) попълване;
- отчитат мнението на академичния състав и попълват форма за оценка на постиженията (Performance Evaluation Form);
- имат готовност да изпратят ко-

пие на попълнената форма за оценка на постиженията при поискване от подразделението за управление на човешките ресурси.

Подчертано е значението на безпристрастността в процеса по атестирането на академичния състав. Уточнено е, че усещането за справедливост на оценяването се повишава, когато:

- слабото и силното представяне се отразяват коректно;
- установеният процес по оценяване се разглежда на повече от едно управленско ниво, преди да се сподели със служителите;
- съществува процедура в рамките на департаментите и звената, която гарантира съблюдаването на балансираните стандарти, прилагани при оценяването, както и на последователни критерии за определяне на върховите постижения.

Основен елемент на системата за атестиране е **моделът за ключови компетентности**. Неговото предназначение е да служи като фундаментален инструмент за оценяване и развитие на академичния състав, ръководните кадри и управлението на Калифорнийския университет. Прилага се за:

- управление на постиженията;
- подбор и назначаване;
- възнаграждения и категоризиране;
- обучение;
- кариерно развитие;
- планиране на приемствеността.

С оглед неговото бързо и лесно възприемане, моделът е представен под формата на схема и таблици.

Фигура 1. Модел за ключови компетентности на Калифорнийския университет



Таблица 1. Фундаментални ключови компетентности

КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ОПИСАНИЕ	ИНДИВИДУАЛНИ ПОКАЗАТЕЛИ
<p>1. КОМУНИКАЦИЯ – споделя и получава информация чрез ясни устни и писмени умения за междуличностна комуникация</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Използва работните взаимоотношения с потребителите и колегите за изграждане на силни връзки, взаимодействие и сътрудничество • Демонстрира междуличностна комуникация, която предразполага към участие и диалог • Активно се стреми да разбере чуждата перспектива и да гарантира приобщаване и разбиране • Активно изслушва, представя конструктивно обратно мнение и демонстрира уважение към различните гледни точки • Адаптира предаването на информация към различни аудитории • Справя се с конфликти конструктивно, с внимание към търсенето на взаимноизгодни решения
<p>2. РАЗНООБРАЗИЕ И ПРИОБЩАВАНЕ – моделира и подкрепя Принципите за общност на Калифорнийския университет и се съобразява с политиките на Университета по отношение на разнообразието и недопускането на дискриминация</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрира поведение, което се характеризира със справедливост, уважение, приобщаване, съпричастност, почтеност и етичност • Подпомага изграждането на обстановка и култура, в които всеки човек се чувства приет и разполага с възможности за израстване и развитие • Практикува поведение, което насърчава разнообразието и приобщаването в отношенията със и от името на университета, съобразно законите, наредбите, политиките на университета и принципите на общността • Застъпва се и демонстрира разбиране към различията, които насърчават и поддържат разнообразна общност
<p>3. КОМПЕТЕНТНОСТ В ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СЛУЖЕБНИТЕ ЗАДЪЛЖЕНИЯ – демонстрира съпричастност към своята работа, колегите, Университета и неговата мисия,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Държи себе си и другите отговорни за изпълнението на ангажиментите • Създава и поддържа работна обстановка, в която хората дават най-доброто от себе си

<p><i>като чрез действията си спомага за постигането на определените цели</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрира ентузиазъм в преследването на нови възможности в условията на промени или предизвикателства • Насърчава и подкрепя дискреционните усилия за максимално увеличаване на собствения и чуждия принос • Съобразява работата си със своите лични таланти и интереси, както и с етичните ценности на Калифорнийския университет – почтеност, върхови постижения, отговорност и уважение
<p>4. УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ И ПРОГРЕСА – използва лични познания и професионален опит за предвиждане на бъдещи тенденции, очаквани промени, възможности за развитие и иновации, които подпомагат стратегическото ръководство на организацията</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разбира и се адаптира към промените в стратегическата и/или оперативната дейност на организацията • Разбира стратегическата дейност и целите на организацията, като съобразява целите на индивидуалната си дейност с приоритетите на организацията • Полага усилия и се стреми да разбере въздействието и последиците от решенията, свързани с планираните и реално постигнатите резултати • Използва познание и опит за анализиране на проблеми и фактори, които оказват влияние върху организационните приоритети, цели и резултати • Анализира противоречиви цели и приоритети, като използва формални организационни знания и неформални взаимоотношения с оглед на тяхното постигане • Демонстрира отговорност към търсенето на нови възможности и допринася за развитието на иновативни или алтернативни решения • Използва креативни техники и умения за изграждането и развитието на възможности, които подобряват дейността на организацията
<p>5. ПРОФЕСИОНАЛЕН ОПИТ И ПРОДЪЛЖАВАЩО ОБУЧЕНИЕ – демонстрира отговорност за собствената си кариера и</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Прилага своята квалификация, технически познания, образование и професионален опит в текущи и нови работни ситуации

<p><i>продължаващо обучение чрез идентифициране и усвояване на нови умения, необходими за успешно изпълнение на работата</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрира техническа компетентност, познаване на работата и способност да надгражда основните функции на работното място • Непрекъснато се стреми да подобри собствените си технически и професионални умения във всяко отношение • Намира време за подходящо обучение, като познава актуалните инструменти, технологии и информация, необходими за изпълнение на работата и посрещане на евентуалните предизвикателства • Споделя знания със своите колеги и им оказва подкрепа за повишаване на умения, насърчава усъвършенстването и подобряването на резултатите
<p>6. УПРАВЛЕНИЕ НА РЕСУРСИТЕ – демонстрира почтеност, отговорност и ефикасно стопанисване на университетските ресурси по начин, съобразен със Стандартите за етично поведение на Калифорнийския университет и други политики</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Моделира и насърчава безопасно поведение в цялостната работна среда в съответствие с университетските политики, процедури и ръководства за здравословни и безопасни условия на труд • Придържа се към етичните ценности и стандарти на Университета и ги насърчава, когато управлява и използва ресурси • Направлява прилагането на здрава преценка и отчетност при управлението на човешките ресурси и използването на оперативни, включително финансови ресурси • Повишава информираността на останалите и отговорно управлява рисковете в съответствие с университетските политики и възможности за контрол
<p>7. ОРИЕНТАЦИЯ КЪМ РЕЗУЛТАТИ И ИЗПЪЛНЕНИЕ – демонстрира способността да анализира ситуации или проблеми, взема своевременни и правилни решения, подготвя планове и постига оптимални резултати</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Настойчиво изпълнява приоритетни действия и ангажименти • Използва лични и организационни ресурси за креативно разработване на решения, преодоляване на препятствия, разрешаване на конфликти и постигане на резултати с високо качество

	<ul style="list-style-type: none"> • Разработва и прилага работни планове с подлежащи на изпълнение компоненти и измерими резултати • Прилага критично мислене, за да анализира систематично проблеми, чрез планиране, приоритизиране и организиране на работата, като същевременно предвижда и отчита промените • Разбира най-важните организационни фактори, които влияят на управлението, вземането на решения и организационните приоритети • Поема необходимите рискове чрез събиране и използване на данни за постигане на оптимални резултати
<p>8. ФОКУСИРАНОСТ КЪМ УСЛУГИТЕ – <i>оценява и предлага висококачествени, професионални, отзивчиви и иновативни услуги</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Приспособява приоритетите съобразно променящите се изисквания на потребителите • Установява стратегически взаимоотношения и лоялност с потребителите • Постава или определя критерии и мерки за измерване на изпълнението на тези стандарти • Идентифицира и преценява потребностите на потребителите и организацията • Предоставя услуги и продукти, надхвърлящи потребностите и очакванията на потребителите • Работи съвместно с потребители, заинтересовани страни и колеги за оптимално изпълнение на предоставяните услуги и непрестанното повишаване на тяхното качество • Прилага нови идеи, иновации и нови технологии, за да гарантира предоставянето на висококачествени услуги
<p>9. РАБОТА В ЕКИП И СЪТРУДНИЧЕСТВО – работи съвместно със своите колеги за постигане на резултати в съответствие с дейностите и мисията на Калифорнийския</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Оказва сътрудничество чрез адаптиране към нуждите на екипа и проявява гъвкавост при справянето с предизвикателства • Участва в екипните дейности, които насърчават позитивните

<p><i>университет</i></p>	<p>взаимоотношения с колегите и работната среда</p> <ul style="list-style-type: none"> • Спазва ангажиментите си към екипа, демонстрира споделена отговорност към целите и тяхното успешно постигане • Поддържа споделено разбиране за ролите на участниците в екипа, техните отговорности и процедурата по вземане на решения • Подкрепя комуникациите и диалога в екипа, идентифицира възможности за постигане на консенсус за екипните избори, решения и резултати • Установява взаимоотношения за ефективно сътрудничество в рамките на организацията и със заинтересовани страни по отношение на оползотворяването на ресурси, информация и вземането на решения
<p>ЗА РЪКОВОДНИ КАДРИ: 10. УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА – <i>напътства и увелича хората към максимизиране както на индивидуалните, така и на организационните постижения в съответствие с мисията на Университета и постигането на стратегическите и оперативните цели</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Участва в търсенето, набирането, и подбирането на таланти служители с разнообразни интереси • Управлява работата на служителите в съответствие с мисията, стратегическите и оперативните цели на департамента/звеното, като осигурява съгласуваност с университетските практики, политики и колективни трудови споразумения • Награждава хората за техния принос и участие • Оптимизира резултатите на организацията и индивидуалната ефективност чрез ясно очертани очаквания и показатели за успех • Обсъжда организационния контекст, успоредно с управляването и подпомагането на хората чрез организационни промени • Напътства и мотивира хората чрез моделиране на междуличностна ефективност, комуникация, доверие, застъпничество и политическа проникателност • Подкрепя обучението и развитието на служителите чрез менторство и

	<p>подпомагане на прогреса в кариерата и ефективността</p> <ul style="list-style-type: none"> • Демонстрира управленска ерудиция, като бързо разрешава конфликти чрез внимателно изслушване и коментар на поведението • Вдъхновява и подкрепя другите в следването на мисията на Университета
--	---

Таблица 2. Ключови компетентности за ръководни кадри

КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ОПИСАНИЕ	ИНДИВИДУАЛНИ ПОКАЗАТЕЛИ
1. ФОКУС ВЪРХУ ИНДИВИДА – развива и използва лидерски умения, знания и способности	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрира основни умения за лидерство • Разработва и представя лична визия за постиженията • Притежава управленска смелост • Демонстрира самосъзнание и самоконтрол • Показва честно отношение
2. ФОКУС ВЪРХУ ОРГАНИЗАЦИЯТА – разбира и привежда в действие стратегиите за развитие на организацията	<ul style="list-style-type: none"> • Развива и прилага организационна прозорливост • Съобразява екипните планове с организационната визия и стратегии за управление • Въздейства, обсъжда и презентира ефективно • Прилага своевременни и етични ръководни решения • Разработва финансови и ресурсни планове • Направлява промените, като култивира адаптивност и устойчивост • Развива оперативната готовност на организацията
3. ФОКУС ВЪРХУ ОПЕРАТИВНАТА ДЕЙНОСТ – управлява ефективността на екипа	<ul style="list-style-type: none"> • Дефинира и делегира работни задачи • Задава екипни цели и стандарти за качествено изпълнение • Организира и спомага за провеждането на работни съвещания • Съставя подробни планове за дейността • Разработва метрики, екипни системи и

	<p>процеси за непрекъснато подобрене</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оценява успеха на екипа и идентифицира проблеми • Управлява бюджета и ресурсите • Разрешава конфликти • Изгражда сътрудничество
4. ФОКУС ВЪРХУ СЛУЖИТЕЛИТЕ – напътства индивидуалните постижения	<ul style="list-style-type: none"> • Разпределя ролята и изискванията • Интервюира и избира нови служители • Привлича нови служители • Задава очаквания и индивидуални цели • Изказва и получава обратно мнение • Ангажира и насърчава служителите • Провежда оценки на изпълнението • Мотивира, признава приноса и награждава служителите • Подготвя условия за постижения и развитие • Направлява коригиращи и други действия на персонала в рамките на многообразна академична среда с разнообразни комплексни и локални процеси • Изгражда доверие
5. ФОКУС ВЪРХУ РАБОТНОТО МЯСТО – осигурява позитивна работна среда	<ul style="list-style-type: none"> • Развива култура на висока производителност • Осигурява приобщаващо работно място • Гарантира сигурност на работното място • Осигурява спазването на всички нормативни, договорни изисквания и политики на Калифорнийския университет

Планирането на процеса по атестиране се възлага на ръководните кадри. Препоръчва се неговото организиране в три стъпки:

- събиране на цялата необходима документация, включително последната обобщена информация за атестирането, предходни годишни цели и задачи на служителите, както и друга документация, свързана с техните постижения;

- информиране на служителите за началото на процеса по атестиране и осигуряване за всеки от тях на индивидуален формуляр за самооценка, чието попълване е доброволно;

- насрочване на среща с всеки от служителите за обсъждане на техния индивидуален формуляр за самооценка, цели и задачи за изпълнение през годината, както и предстоящи

цели за следващата година.

Формата за самооценка на служителите се състои от пет раздела, съответно за:

- Лична информация: име на служител, заемана длъжност, департамент, пряк ръководител, трудов стаж и период на самооценката.

- Обобщение на ключовите постижения през годината: изброяват се успешно завършени задания и проекти със съществено значение, преминали обучения, постигнати цели, нови отговорности, иновативни идеи и др.

- Самооценка по модела за ключови компетентности на Калифорнийския университет, диференцирана в две части: демонстрирани компетентности през годината (коментар и примери) и компетентности, които е необходимо да се доразвият (чрез обучение, възлагане на допълнителни отговорности и др.).

- Допълнителни въпроси с общ характер, свързани със силни и слаби страни на работата.

- Декларация за съгласие и подписи на служител и неговия ръководител.

Формулирани са конкретни препоръки, насочени към ръководните кадри, относно организирането на срещата за обсъждане на атестирането. Срещата завършва с приемането на цели и задачи за следващата година.

Систематизирани са добри практики, предназначени за ръководните кадри, които осъществяват атестирането. Те са подредени в няколко категории, както следва:

- *Ефективна комуникация* – ясното и директно общуване се

възприема като ключов елемент за високи постижения. Установяването на непрекъснат диалог, активното взаимно изслушване и разбирането за мисията и задачите на екипа се посочват сред фундаменталните препоръки.

- *Задаване на конкретни очаквания към служителите* – чрез периодични срещи, на които да се обсъжда постигнатото. За добра практика се представя поставянето на задачи и показатели за тяхното изпълнение по отношение на качество, количество и срок.

- *Коректно документиране на постигнатите цели и задачи* – формализирането на целите и задачите, тяхното конкретизиране, измеримост, ориентираност към действия, реалистичност и съобразеност с времето за изпълнение и наличните ресурси улеснява служителите. Препоръчва се изричното формализиране на три типа цели, свързани с изискванията на работата, коригиране на изпълнението и повишаване на уменията.

- *Активно участие на служителя* – отговорността, мотивираността и удовлетвореността от работата се считат за ключови елементи за постигането на ефективни и устойчиви резултати.

Препоръчва се дискутирането на посочените елементи със служителите. Установено е, че положителен ефект има разясняването на процеса как техните индивидуални цели и задачи допълват по-мощната картина на институционалната дейност. Отличаването на добре свършената работа и обсъждането на възможности за рационализиране на работния процес също имат положителна роля.

- *Получаване на обратна връзка с предвиждане на възможности за обучение* – макар и съвсем различни

по своята същност, тези две категории заемат важно място в атестирането. Обратната връзка следва да е навременна и изказана по подходящ начин в адекватна среда. Препоръчва се възможностите за обучение да се обсъждат със самите служители по време на регулярни срещи.

- *Планиране на персонално развитие* – отчитане на специфични умения, знания и способности, необходими за прогрес в кариерата. Препоръчва се както разглеждането на възможности за развиване на ключови компетентности, включени в модела на Калифорнийския университет или предлагани от университетските звена за кариерно развитие и обучение, така и всевъзможни други средства за професионално и личностно развитие, като конференции, семинари, проекти, обучение по време на работа и др.

Посочено е, че при необходимост ръководните кадри могат да получат компетентна помощ относно провеждането на атестирането от специално звено към администрацията за управление на човешките ресурси в Университета. Въпросното звено (Employee & Labor Relations) предоставя консултации и напътствия по всякакви въпроси на трудовоправните отношения на

всички служители.

Представени са и напътствия за членовете на академичния състав, които да им помогнат при попълването на формуляра за самооценката.

В рамките на подготвителния етап се препоръчва предварително да се прегледа основната документация, свързана с работата, преди всичко – длъжностна характеристика, годишни цели и задачи. Воденето на дневник през годината, в който да се вписват извършени дейности или друга подобна форма на записване на главни постижения се посочва за удачно решение, улесняващо попълването на формуляра за самооценка. Съветва се в изложението да се посочи изрично как извършената индивидуална работа допринася за мисията на катедрата, факултета и организацията.

При попълването на формуляра за самооценка се препоръчва използването на по-голяма конкретика, обективност и акцент върху резултатите. За улесняване на подготовката на описателния текст дори са подбрани и представени във формата на таблица някои глаголи, чиято употреба е препоръчителна.

Източник:

University of California Santa Barbara, Performance Evaluation

<https://www.hr.ucsb.edu/managers-supervisors/performance-evaluations>

Й. Илиев



НАЦИД

ISSN 1314-8958 (Print)
ISSN 2367-9417 (Online)