

EVALUAREA PERFORMANȚELOR CADRELOR DIDACTICE ȘI MANAGERILOR EDUCAȚIONALI

Dumitru PATRAȘCU,
doctor habilitat on pedagogie, profesor universitar,
șef Direcție management public,
Academia de Administrare Publică
pe longă Președintele Republicii Moldova
Valentin CRUDU,
viceministru al educației și
tineretului al Republicii Moldova

130

Administrarea publică, nr. 1, 2008

SUMMARY

The evaluation of professors and educational managers is treated in the article. The notion of performance and its characteristics are also clarified. The standards of performance of professors and managers and the indices of standards are being discussed. Performance evaluation is proposed according to the criteria possessing a certain goal and objectives. The evaluation stages, methods, techniques, and errors are discussed.

Evaluarea performanțelor nu poate fi desprinsă din contextul sistemului și al procesului de învățământ, ea neavând semnificația ce i se atribuie decot atunci când sunt luați on considerare toți factorii care, ontr-o formă sau alta, oși pun amprenta asupra rezultatelor obținute de elevi, cadrele didactice și managerii educaționali. On opinia specialiștilor,¹ evaluarea performanțelor resurselor umane reprezintă ansamblul activităților de comparare a rezultatelor obținute, a comportamentului și a potențialului psihoprofesional al unei persoane cu

ansamblul sarcinilor, obiectivelor și cerințelor postului. De aceea, on cadrul cercetării am recurs la evidențierea caracteristicilor evaluării performanțelor; standardelor de performanță și criteriilor de evaluare; obiectivelor evaluării performanțelor cadrelor didactice; etapelor procesului de evaluare; tehnicilor, metodelor și sistemelor de evaluare a performanțelor; surselor și factorilor ce pot determina erori și pot distorsiona procesul de evaluare

a performanțelor cadrelor didactice și manageriale educaționale.

Ca activitate deosebit de complexă, evaluarea cadrelor didactice și managerilor educaționali presupune: 1) evaluarea potențialului psihosociologic; 2) evaluarea comportamentului; 3) evaluarea performanțelor realizate într-o perioadă de timp.

Putem constata că, prin natura lor, primele două componente ale acestei activități se realizează în cadrul activităților de recuperare, selecție și orientare a carierei cadrelor didactice și managerilor educaționali, iar cea de-a treia reflectă, prioritar, performanțele sau rezultatele obținute.

Apreciind procesul de evaluare a performanțelor ca un ansamblu de proceduri standardizate vizând obținerea informațiilor privind comportamentul profesional al cadrelor didactice și managerilor educaționali, considerăm că acesta are următoarele caracteristici:

- procedurile de evaluare utilizate sunt în concordanță cu viziunea instituției de învățământ;

- proceduri de evaluare standardizate;

- datele și informațiile sunt fiabile;

- modalitatea de obținere a informațiilor și de efectuare a evaluării performanțelor este în concordanță cu structura organizatorică a instituției de învățământ;

- comportamentul profesional are un rol esențial în procesul evaluării;

- calitatea metodelor folosite este redată de rezultatele valide, fidelitatea determinărilor, rezultatele identice sau echivalente, omogenitatea rezultatelor, sensibilitatea metodelor.

În general, pentru a analiza eficiența

unei activități, se compară rezultatele obținute cu eforturile depuse pentru realizarea lor. Această comparație este valabilă și în cazul analizei eficienței activităților de învățământ, cu atât mai mult cu cât ele reprezintă cea mai importantă investiție a instituției de învățământ.

Anterior, s-a menționat că, performanța reprezintă o realizare deosebită într-un domeniu de activitate. În acest context, la nivelul unei instituții de învățământ, performanța reprezintă rezultatele obținute de un elev/student, cadru didactic, clasă/grupă, catedră sau chiar de școală în ansamblu ca o componentă a sistemului de învățământ.

Standardul de performanță reprezintă nivelul dorit al performanței elevilor/studentilor, cadrelor didactice, managerilor educaționali din instituție. El permite evidențierea gradului în care au fost realizate obiectivele, sarcinile și responsabilitățile atribuite persoanelor anunțate. Studiul literaturii, experienței și al legislației în vigoare confirmă că standardele de performanță reprezintă ansamblul normelor care reglementează specificul activităților exprimate prin anumiți indicatori. De exemplu, standardul de performanță a unui post de cadru didactic și manager educațional se exprimă prin următorii indicatori: cantitate, calitate, cost, timp, utilizare de resurse, mod de realizare a obiectivelor.

Menționăm că, pentru stabilirea procedurilor și a regulilor de măsurare a indicatorilor de performanță, conducerea instituțiilor consultă sindicatele, reprezentanții corpului didactic, părinții elevilor etc. De asemenea,

standardele de performanță trebuie să reflecte repartizarea echitabilă a sarcinilor între posturi și să fie defalcate din obiectivele cuantificate ale instituției.

Criteriile de evaluare a performanței vizează atât rezultatele obținute într-o perioadă trecută, cât și potențialul viitor al elevilor/studenților, cadrelor didactice și al managerilor. În concepția noastră, un post de cadru didactic sau manager trebuie definit în funcție de rezultatele așteptate de la titularul acestuia. Studiul literaturii² ne permite să evidențiem următoarele criterii de performanță pentru cadrele didactice și managerii educaționali:

- comportamentul și personalitatea unui individ;
- cunoștințele de care acesta dispune pentru exercitarea atribuțiilor postului;
- vigilența de care poate da dovadă;
- disponibilitatea pentru realizarea activității, autocontrolul;
- interesul pentru resursele alocate, orientarea spre excelență;
- preocuparea pentru interesul general al instituției de învățământ;
- capacitatea de decizie și de inovare, spiritul de inițiativă și de spiritul de echipă;
- capacitatea de a învăța, dinamismul, autonomia, spiritul de organizare;
- punctualitatea etc.

Criteriile de performanță evidențiate prevăd condițiile conform cărora cadrele didactice și managerii educaționali urmează să obțină rezultate edificatoare și anume: să fie formulate simplu, clar și concis; numărul lor să fie limitat; să fie măsurabile; să fie aplicabile tuturor

subiecților care își desfășoară activitatea în condiții comparabile.

Criteriile pe baza cărora se evaluează performanța unei persoane se stabilesc cu mare atenție, relevându-se importanța lor relativă la îndeplinirea atribuțiilor, sarcinilor și responsabilităților aferente unui post de către titularul acestuia. Performanțele sunt, aproape întotdeauna, multidimensionale.

Obiectivele evaluării performanțelor au o vedere întreaga instituție de învățământ și evidențiază cele mai importante activități ale cadrelor didactice și managerilor educaționali.

În viziunea lui I. Jonga, scopul evaluării personalului didactic este, în primul rând, îmbunătățirea calității predării și a pregătirii de specialitate, psihopedagogice și metodice a fiecărui educator. Evaluarea educatorului are și alte obiective: obținerea gradelor didactice II, I și superior, promovarea în funcții de conducere, îndepărtarea din învățământ a celor necorespunzători.

În acest sens sunt semnificative următoarele tipuri de obiective prioritare ale evaluării performanțelor:

- determinarea nivelului salariilor cuvenite;
- relevarea feedback-ului performanței;
- stabilirea programului de pregătire și promovare a cadrelor didactice și managerilor educaționali;
- motivarea cadrelor didactice și managerilor educaționali;
- efectuarea restricțiilor, reorganizărilor unor catedre din cadrul instituției de învățământ sau concediilor unor persoane;
- integrarea resurselor umane în instituția de învățământ potrivit pro-

filurilor specifice etc.

Referitor la importanța acordată unui sau mai multor obiective, aceasta depinde de obiectivele stabilite on strategie privind resursele umane.

Obiectivele evaluării performanțelor sunt relevante atot pentru comportamentul individual, cot și pentru comportamentul ontregii organizații. De fapt, ontre obiectivele școlii și cele individuale există o condiționare reciprocă. Prin urmare, definirea cot mai precisă a obiectivelor evaluării performanțelor și onțelegerea gradului de complexitate și de dificultate a acestora prezintă o importanță deosebită atot pentru individ, cot și pentru instituția de onvățământ.

On funcție de obiectiv/e, se conturează și obiectul evaluării personalului didactic, care poate fi mai larg (activitatea globală a profesorului) sau mai restrons (o anumită latură a activității sale).

Pentru a nu fi unilaterală (incompletă sau eronată), evaluarea personalului didactic se corelează cu evaluările făcute

de inspeciori, directori, profesori și elevi. Pentru ca personalul didactic supus evaluării să sprijine această activitate, evaluatorul va colabora cu acesta la definirea scopului și obiectivelor evaluării, precum și la punerea la punct a instrumentelor și procedeeilor de evaluare.

Cercetarea ne permite să constatăm că evaluarea performanțelor constituie un proces continuu și sistematic care se desfășoară on cadrul următoarelor etape:

I. Stabilirea standardelor de performanță și a metodologiei de evaluare; II. Comunicarea perfor-manțelor așteptate sau dorite din partea cadrelor didactice și manage-rilor educaționali; III. Măsurarea performanțelor actuale; IV. Compa-rarea performanțelor actuale cu standardele stabilite; V. Discutarea rezultatelor evaluării cu persoanele evaluate și inițierea unor acțiuni corective.

On cadrul investigației s-a determinat taxonomia metodelor de

evaluare a performanțelor cadrelor didactice și managerilor educaționali. Pentru a realiza această parte a cercetării s-au determinat tipurile de evaluări ale

Măsurarea performanței	Situații evaluabile		
	Performanța în timpul instruirii	Performanța în activitatea demuncă reală	Performanța în activitatea demuncă simulată
Producția de lucru nouă	Timpul de învățare	Cantitatea / unitatea de timp	Cantitatea / unitatea de timp
Costurile nouă	Evaluări	Evaluări	Evaluări
Accidente / incidente și Interruperi din cauza acestora	Rata accidentelor	Rata accidentelor	Rata accidentelor
Ci / tipul rezultat	Ci / tipuri	Ci / tipuri	Ci / tipuri
Cunoștințe profesionale	Verificat autot	Evaluări autot	
Verificarea de post	Timpul de învățare	Durată	
Abilități noi	Număr de zile	Număr de zile	
Rata de promovare	Progresul pe parcursul instruirii	Dinamica salarizării profesionale	Ci / tipuri / simule
Aprecierii superiorilor	Evaluări	Evaluări	Evaluări
Aprecieri ale colegilor	Evaluări	Evaluări	Evaluări
Autoaprecierare	Evaluări	Evaluări	Evaluări
...

performanțelor și situațiile evaluabile din mediul organizațional al instituției de învățământ (Tabelul 1).

Tabelul 1. Tipuri de evaluări ale performanțelor și situațiilor evaluabile din mediul organizațional al instituției de învățământ

Este important să menționăm că alegerea sistemului de apreciere diferă de la activitate la activitate, dar și în funcție de diferitele stadii ale parcursului evoluției experienței profesionale. Cadrul didactic care lucrează nemijlocit la clasă este apreciat după alte criterii decot cel din cercetare. Dar, ca orice acțiune de evaluare, evaluarea performanțelor cadrelor didactice și a managerilor presupune (1) măsurări legate nemijlocit de producție (cantitatea și calitatea muncii pedagogice); (2) date personale (experiență, absenteism); (3) aprecieri (evaluarea superiorilor, colegilor și autoaprecieri).

Măsurările care se referă la producția activității pedagogice privesc două aspecte: calitatea și cantitatea. Când un pedagog execută o acțiune pedagogică repetitivă, cantitatea muncii se poate măsura prin timpul consumat sau prin numărul de acțiuni executate într-un timp dat. Dacă notăm cu t durata medie de efectuare a unei sarcini de muncă (obiectiv) și cu T - durata a n sarcini (obiective), atunci $T = nt$ (t = variabila timp; n = variabila producție). Aici vom menționa că există mai multe modalități de măsurare a cantității muncii. Calitatea muncii pedagogice este măsurată în funcție de două elemente esențiale: precizia execuției unei activități de muncă înseamnă respectarea și încadrarea în anumite normative.

Datele personale constituie o cat-

egorie importantă de elemente care pot fi luate în considerare în evaluarea performanțelor profesionale ale pedagogilor. De fapt, problema este centrată pe comportamentul persoanei în contextul activității pedagogice. Când o persoană a absentat de la muncă, numărul de întârzieri, al reclamațiilor (plăngerile elevilor și părinților) pe care le-a acumulat, fluctuația etc., toate acestea pot la fel de bine defini și deosebi un cadru didactic profesional de unul inefficient.

Conceptul de absență ca indice al eficienței are o utilizare largă. Nimeni nu poate susține că o persoană care a absentat de la serviciu a fost și productivă. O precondiție a unor performanțe bune este prezența. Cu alte cuvinte, măsurarea absenteismului este un lucru destul de dificil. Cercetările³ ne permit să evidențiem următorii indici de cuantificare a absenteismului: rata de severitate; rata de incidență, calculul mediei zilelor absente pe salariu, media zilelor pierdute prin absențe, frecvența medie a absențelor etc.

Fluctuația cadrelor didactice și a managerilor este un aspect căruia i s-a acordat o atenție la fel de mare ca și absenteismului. Fluctuația este definită ca raportul dintre decontări pe unități de timp și media salariilor existenți în instituția de învățământ de timp respectivă. Și în acest caz, trebuie să se facă distincție între simplele înregistrări administrative și adevăratele cauze psihologice care pot genera părăsirea instituției.

Reclamațiile sunt o altă variabilă demnă de luat în seamă când se analizează performanțele cadrelor didactice și ale managerilor. Ele reprezintă nemulțumiri ale elevilor

și părinților față de măsurile și procedeele pedagogice și administrative care se aplică. Studiul lor de pe poziții psihologice poate descoperi atot unele neajunsuri pedagogice, administrative, cot și carențe individuale.

Aprecierile sunt cel mai frecvent ontrebuintate ca și criteriu al eficienței profesionale ale cadrelor didactice și managerilor educaționali.

Necesitatea evaluării performanțelor cadrelor didactice și managerilor a determinat atot elaborarea de numeroase metode și tehnici de apreciere a personalului, cot și apariția sistemelor de evaluare a performanțelor. Diversitatea metodelor, tehnicilor, procedeele sau sistemelor de evaluare a performanțelor este relativ mare, fiind ontr-o continuă dinamică. De aceea, există mai multe criterii, conform cărora s-a oncerat să se facă o clasificare a tehnicilor de apreciere. Astfel, McCormick E.J., Tiffin J. și Pitariu H.D. propun o taxonomie care are la bază repartiția după următoarele criterii: obiective (ceea ce poate fi cuantificat); subiective (bazate on general pe aprecieri); de statut (număr de promovări, vechimea on muncă); fiziologice (tensiunea arterială, rezistența electrică a pielii, consumul de oxigen); accidente și incidente³. H.D. Pitariu mai aduce exemplul lui P.C. Smith care dihotomizează criteriile on: hard (bazate pe elemente obiectiv măsurabile) și soft (centrate pe evaluări și evaluatori).

Cercetarea ne-a permis să evidențiem taxonomia metodelor de evaluare a performanțelor cadrelor didactice și a managerilor on componența căreia se vor include o serie de tehnici de evaluare. De aceea, pentru ca evaluarea să fie cot mai corectă, on cercetare, s-a recurs

la utilizarea combinată a metodelor și tehnicilor de evaluare, care s-au ales on funcție de obiectivele urmărite de evaluare și precizate de analiza profesiei pedagogice. On continuare urmează caracteristica scalelor și listelor evidențiate.

Scalele de evaluare a performanțelor sunt considerate ca fiind utile printre cele mai cunoscute tehnici de apreciere a resurselor umane. Principiul de bază al acestor tehnici constă on evaluarea individualizată a salariaților on raport cu fiecare caracteristică profesională sau factor de performanță dintr-un set de factori (spre exemplificare, cantitatea muncii, calitatea muncii, pregătirea profesională sau nivelul de cunoștințe acumulate, inițiativa, comportamentul on muncă, disciplina, spiritul de echipă etc.) specifici unui anumit post. Prin urmare, elaborarea scalelor de evaluare implică stabilirea variabilelor care descriu performanța și se bazează pe atribuirea unor calificative conform standardelor de performanță. Astfel, fiecare cadru didactic sau manager va constitui un caz particular și va fi apreciat on mod independent, și nu raportat la grup. Scalele de evaluare cunosc o mare varietate on ceea ce privește modalitatea de proiectare. On cazul nostru, distingem următoarele tipuri: scala de evaluare grafică; scala de evaluare cu pași multipli; scale de evaluare standardizate. Vom preciza că, deși au anumite avantaje, scalele de evaluare prezintă și dezavantaje⁴.

Scalele și listele de evaluare a comportamentului sunt utilizate frecvent ca tehnici de evaluare, mai ales on domeniile de cercetare științifică pedagogică unde s-au dovedit a fi eficiente. Evaluatorul dispune de o listă de elemente descrip-

tive ale caracteristicilor comportamentale necesare pentru desfășurarea unei activități. Evaluarea presupune selectarea elementelor care sunt specifice persoanei evaluate.

Tehnica evaluării indicilor critici constă în identificarea și evaluarea acelor evenimente sau întimplări semnificative care au determinat elaborarea unor soluții specifice și manifestarea unor comportamente umane particulare. Specialiștii⁵ apreciază că un „incident critic” reprezintă orice acțiune umană, oarecum ieșită din comun, care este suficient de exactă pentru a permite efectuarea unor predicții referitoare la o anumită activitate. Lista incidentelor critice se întocmește pentru întreaga perioadă de evaluare.

Tehnica incidentelor critice furnizează o multitudine de exemple practice, cazuri, situații de manifestare a comportamentului sau unele repere caracteristice în aprecierea performanței. Acest lucru determină realizarea unui dialog eficient cu persoana evaluată în vederea îmbunătățirii performanțelor acesteia. De aceea, chiar în condițiile în care sunt utilizate diverse tehnici sau metode de evaluare, întocmirea și menținerea unei liste a incidentelor critice poate fi utilă.

Tehnica evaluării prin alegere forțată. Această tehnică de evaluare a cadrelor didactice și a managerilor solicită evaluatorului să selecteze dintr-un grup de însușiri sau propoziții afirmative un anumit număr precizat anterior. Alegerea forțată constituie unul dintre instrumentele de diagnosticare a personalității, fiind o caracteristică a chestionarelor. Aprecierea prin intermediul tehnicii alegerii forțate impune evaluatorului să selecteze continuu

alternative favorabile sau nefavorabile, în măsură egală. Aceasta determină reducerea subiectivismului evaluării și evitarea subtilă a eventualelor tendințe de favoritism. Spre exemplificare, un evaluator care este înclinat să aleagă elementele pozitive, va alege jumătate dintre alternativele pozitive și jumătate dintre cele negative. Astfel, selecția realizată la întimplare va duce la realizarea unui coeficient de apreciere egal cu zero (dacă se acordă +1 pentru fiecare alternativă pozitivă și -1 pentru cea negativă). Tehnica alegerii forțate prezintă multe dificultăți de ordin constructiv, dar după ce o astfel de apreciere este validată, șansele de a realiza evaluări valide cresc semnificativ.

Dacă scalele de evaluare se referă la fiecare persoană în mod individual, metodele de evaluare vizează grupuri de persoane care sunt comparate unele în raport cu altele. Prin utilizarea scalelor de evaluare există riscul de a plasa pe cei evaluați către limita pozitivă sau cea negativă, fapt care limitează posibilitatea diferențierii persoanelor evaluate. Această deficiență este exclusă prin utilizarea metodelor bazate pe compararea celor evaluați. Rezultatul îl constituie o ierarhie în cadrul căreia persoana care are cele mai bune performanțe profesionale primește rangul 1, următoarea - rangul 2 etc. Rangurile pot fi convertite în valori scalare normalizate sau clasificate în două sau mai multe grupe conform unui criteriu (spre exemplificare: eficienți / ineficienți din punct de vedere profesional). Metodele de evaluare sunt:

metoda de ierarhizare a cadrelor didactice și managerilor educaționali pe baza ordinii de merit;⁶

metoda comparării pe perechi a

cadrelor didactice și a managerilor educaționali;

metoda distribuirii forțate;

metoda comparării între grupuri de persoane;

metoda aprecierii obiective a personalității;⁷

lista de verificare;

eseul scris;

fișa de evaluare binară;

analiza unui domeniu;

autoevaluarea.

Managementul prin obiective este „un instrumentar managerial axat pe determinarea riguroasă și derivarea obiectivelor până la nivelul posturilor și executanților, implicate nemijlocit în stabilirea lor și corelarea recompenselor / sancțiunilor cu gradul de realizare a acestor obiective”⁸ Sintetic, managementul prin obiective poate fi definit ca un sistem de management bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor, și pe corelarea strânsă a recompenselor și, respectiv, a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite.

Acest sistem de evaluare prezintă următoarele caracteristici:

- instituirea unui sistem de obiective pentru întreaga instituție de învățământ, care să „coboare” până la nivelul executanților;

- participarea tuturor persoanelor din cadrul instituției de învățământ la stabilirea obiectivelor și a căror realizare sunt nemijlocit implicate;

- instituirea unui sistem de control continuu bazat pe metoda abaterilor semnificative;

- corelarea recompenselor și / sau sancțiunilor (materiale și / sau morale) cu rezultate efectiv obținute;

- realizarea unei schimbări a mentalității personalului școlii referitoare la obiectivele acestea, în sensul creșterii participării și colaborării la stabilirea și îndeplinirea lor.

Managementul prin buget este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților unei instituții de învățământ / sau a principalelor sale componente (procesuale și structurale) cu ajutorul bugetelor. Utilizarea acestui sistem de management în activitatea de evaluare a cadrelor didactice și a managerilor asigură o evidențiere clară și corectă a contribuției pedagogilor la realizarea obiectivelor fundamentale ale instituției de învățământ. Concomitent, sunt create premise favorabile pentru asigurarea și menținerea unui climat organizațional și motivațional adecvat participării active și efective a pedagogilor la stabilirea și realizarea obiectivelor.

Implementarea și utilizarea managementului prin bugete prezintă, ca limite principale: fundamentarea, lansarea și urmarea execuției bugetelor, precum și greutăți referitoare la adaptarea sistemului informațional.

Sisteme de evaluare pe baza fișei și a regulamentelor de organizare și funcționare a instituției de învățământ. Aceste sisteme presupun utilizarea unor instrumente manageriale (fișe de post și regulamente de organizare și funcționare (ROF) în activitatea de evaluare a performanțelor). Sistemul presupune elaborarea fișei postului și a ROF-ului pentru fiecare cadru didactic/manager astfel încât utilizarea lor să permită evaluarea performanțelor obținute de aceștia.

Pentru a realiza acest sistem de eval-

uare este necesar să trecem următoarele etape:

- analiza modului în care au fost realizate responsabilitățile fiecărui compartiment și identificarea noilor responsabilități pentru următoarea perioadă de timp;
- analiza repartizării activităților

din fișa postului pentru fiecare cadru didactic/manager pentru perioada trecută;

- elaborarea fișei postului pentru perioada următoare pe baza unei colaborări eficiente între cadrele didactice /managerilor educaționali.

Sistemul de evaluare pe baza fișelor

posturilor și a regulamentului de organizare și funcționare este de tip flexibil, permițând adaptarea activităților tuturor cadrelor didactice/managerilor la obiec-

Sursa	Tipul criteriilor de evaluare			
		Indicații	Indicatori cantitativi	Notă
Gullford (1939)	D ^I	Supraevaluare	Evaluarea de a face operațiunile "1" sau "2"	Aprecierea valorii unei activități sau a unei activități
	C ^{II}	Diferențele între metodele de evaluare	Reducerea valorii activității	Caracteristicile dintr-o activitate
Barnett (1966)	D ^I	În viața de cotidian	Modul în care activitatea este percepută dintr-o perspectivă	Aprecierea valorii unei activități sau a unei activități
	C ^{II}	Mediul general de dezvoltare personală a elevilor	-	Caracteristicile dintr-o activitate
Dunn (1970)	D ^I	Spre activitatea de lucru	Modul în care activitatea este percepută dintr-o perspectivă	Trăsăturile unei activități sau a unei activități
	C ^{II}	-	-	-
Blair & Nether	D ^I	Evaluarea "modului de învățare"	Operațiunile de utilizare a activității	Trăsăturile unei activități sau a unei activități
	C ^{II}	-	-	-
Cronbach & Glesne (1979)	D ^I	Supraevaluare	În evaluarea pe un anumit nivel	Modul în care activitatea este percepută dintr-o perspectivă
	C ^{II}	-	-	-
McCormick & Tiffin (1979)	D ^I	Evaluarea activității de învățare	Evaluarea activității de învățare	Modul în care activitatea este percepută dintr-o perspectivă
	C ^{II}	Diferențele între metodele de evaluare	Diferențele între metodele de evaluare	Caracteristicile dintr-o activitate
Landy & Trumbull (1974, Landy (1983)	D ^I	Modul în care activitatea este percepută dintr-o perspectivă	Reflexia activității de învățare	Trăsăturile unei activități sau a unei activități
	C ^{II}	-	-	-
Smith (1974)	D ^I	În viața de cotidian	În viața de cotidian	Aprecierea activității
	C ^{II}	Diferențele între metodele de evaluare	Diferențele între metodele de evaluare	Caracteristicile dintr-o activitate

tivele pe care instituția de învățământ și le propune într-o perioadă de timp.

Referitor la evaluarea performanțelor, au existat și există numeroase preocupări. Teoria și practica evaluării evidențiază o serie de critici, deoarece procesul de evaluare a performanțelor se confruntă cu probleme generatoare de erori. Frecvența de apariție a erorilor este favorizată: de natura metodelor, tehnicilor, sistemelor de evaluare utilizate; de absența bazei științifice a proceselor de evaluare; de factorul uman, deoarece evaluatorul și evaluatul dispun de un sistem de valori proprii sau sunt supuși influenței propriilor limite; de specificul activității la care se realizează evaluarea. Starea de moment, oboseala și factorii accidentali pot favoriza, de asemenea, apariția unor erori în evaluare.

Proprietățile psihometrice ale evaluării sunt elucidate suficient de precis într-un șir de cercetări [12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19], pe care Downey R.G., Lahey M.A., Saal F.E.²⁰ le sintetizează în Tabelul 2.

Tabelul 2. Sinteza definițiilor și tehnicilor de cuantificare a erorilor de evaluare (adaptată)

Analiza literaturii²¹ și practicii ne-a permis să ne concentrăm atenția asupra următoarelor surse potențiale de erori și factori care distorsionează procesul de evaluare a performanțelor cadrelor didactice și managerilor educaționali: efectul de halo; eroarea evaluării logice; eroarea de indulgență și eroarea de se-

veritate; eroarea de contrast; eroarea de similaritate; eroarea proximității; efectul recent; efectul de succesiune; eroarea tendinței centrale; micșorarea dispersiei; standarde de performanță neclare sau ambigue; eroarea scalei unidimensionale; fidelitatea evaluatorilor; perceperea evaluării ca pe o amenințare de către evaluatori; evaluarea este percepută ca amenințare de către persoanele evaluate; jocul numerelor etc.

Practica demonstrează că evaluările concepute și aplicate în grabă, fără consultarea și avizarea pedagogilor, fără evidența și aplicarea bazelor enunțate pot aici conduce la eronare, produc tensiuni și nemulțumiri în rândul personalului didactic. Pentru a evita asemenea situații, orice program de evaluare a cadrelor didactice/managerilor educaționali trebuie să țină seama de următoarele principii:

- să fie elaborat în colaborare cu cadrul didactic/manager evaluat;
- să aibă în vedere toate aspectele activității cadrului didactic/managerului, dar să se focalizeze pe cel mai important dintre acestea – activitatea instructiv-educativă desfășurată în clasă/activitatea managerială desfășurată în instituția de învățământ;
- evaluarea să se bazeze pe o evidență adecvată a rezultatelor profesorului/managerului;
- evaluările formale să fie elaborate prin cooperare cu cel evaluat și să

aibă un dublu scop: de control și îndrumare, de determinare a nivelului calității instructiv-educative și de stimulare permanentă a interesului și preocupării

Nr. crt.	Forme	Instrumente etc.
1.	Caracteristicile studențiale	<ul style="list-style-type: none"> - Performanțe școlare - Teste de investigații - Teste de performanțe cognitive - Teste de personalitate
2.	Calități profesional-didactice/manageriale	<ul style="list-style-type: none"> - Liste de acord - Scale de evaluare ierarhică - Observații - Observații
3.	Performanțe profesionale/manageriale	<ul style="list-style-type: none"> - Liste de acord - Observații - Scale de evaluare ierarhică - Metode instrumentale privind performanțele elevilor
4.	Performanțele elevilor	<ul style="list-style-type: none"> - Baze de date de performanțe - Studii longitudinale - Observații pentru proiecte școlare
5.	Clima socială	<ul style="list-style-type: none"> - Observații
6.	Mediul fizic	<ul style="list-style-type: none"> - Criterii evaluative sistematice și sistematice - Observații
7.	Mediul fizic și mediul social	<ul style="list-style-type: none"> - Observații - Liste de acord

140

Administrarea publică, nr. 1, 2008

pentru perfecționare. Acest scop poate fi atins numai dacă autorii (evaluator și evaluat) realizează evaluări independente pe care apoi le discută deschis, analitic, multilateral, on profundime, pentru a ajunge la consens on sprijinul performanței reale, actuale și de perspectivă;

- evaluările trebuie să fie onregistrate și ținute confidențial. Ele trebuie să fie cunoscute de profesor/manager, dar nu este indicat să le cunoască și ceilalți, decot dacă on colectivul instituției de onvățământ s-a convenit on acest sens;

- programul de evaluare trebuie integrat ontr-un plan de perfecționare a activității instructiv-educative;

- toți trebuie să fie evaluați și toți trebuie să fie evaluatori, existond o reciprocitate și o modalitate a rolurilor de evaluator și evaluat.

On tabelul alăturat se sintetizează formele, modurile de abordare și instru-

mente de evaluare ale profesorului/managerului.

Tabelul 3. Forme, moduri de abordare și instrumente de evaluare ale profesorului /managerului

Evaluarea caracteristicilor intelectuale ale profesorului/managerului se bazează pe măsurarea cunoștințelor, priceperilor, atitudinilor și abilităților sale profesionale cu ajutorul unor teste adecvate; evaluarea calităților profesional-didactice/manageriale – pe măsurarea calităților personale, sociale, emoționale și morale asociate procesului de predare; evaluarea performanței – pe observarea comportamentului și procedeele instructiv-educative folosite on sala de clasă; evaluarea elevilor – pe măsurarea schimbărilor produse on dezvoltarea lor.

Literatura de specialitate stipulează cu două tipuri de evaluare a cadrului didactic și managerului: o evaluare formativă și una normativă. Prima

prezintă interes pentru progresul obținut de profesor/manager, on timp ce a doua are, mai ales, rol de selecție și de promovare.

On literatură se vehiculează frecvența evaluărilor. Din studiile făcute on mai multe țări, de unele organisme specializate, rezultă că evaluarea anuală a cadrelor didactice și manageriale este mai frecventă decot cea bianuală. De două ori pe an sont evaluate, ondeosebi, cadrele didactice aflate on primii doi ani de activitate și cele care nu au un angajament permanent (cumularzii).

On opinia noastră, pentru a-și atinge scopul și a determina schimbări pozitive on activitatea personalului didactic, fără a-l suprasolicita, evaluarea este bine să se facă, la nivelul instituției de onvățământ, de către directori, directori adjuncți, șefii de catedre trimestrial, iar de către inspectori, metodiști - anual sau, cel mult, o dată la doi ani. Evaluările trimestriale sont o condiție indispensabilă pentru elaborarea unor aprecieri anuale realiste.

Anterior am evidențiat că on teoria și practica evaluării activității profesorului există o paletă largă de metode și tehnici. Pentru ca evaluarea cadrului didactic să fie cot mai corectă, on cercetare, s-a recurs la utilizarea combinată a metodelor și tehnicilor de evaluare – care s-au ales on funcție de

obiectivele urmărite de evaluare și precizate de analiza profesiunii didactice. On cazul nostru, s-au luat on considerare obligațiile și responsabilitățile profesorilor, după care s-a apreciat: 1) conducerea activității și proceselor din sala de clasă; 2) conduita și caracterul; 3) conținutul activității; 4) pregătirea zilnică; 5) cunoașterea conținutului disciplinei predate; 6) relațiile profesor –elev; 7) activitatea on afara clasei și a școlii; 8) eficiența activității școlare și extrașcolare; 9) tehnici de instruire; 10) evaluarea elevilor.

On cercetare s-a recurs la aplicarea scalei de evaluare bazate pe analiza caracteristicilor profesorilor și a responsabilităților specifice activității de predare, solicitond evaluatorului să aprecieze fiecare caracteristică din punctul de vedere al intensității apartenenței de la nivelul excelent ponă la redus (E – excelent; B – bun; M – mediu; P – potrivit; R – redus). Scala include calități importante din patru domenii: I) calități personale (9 calități); II) calități sociale și profesionale (9 calități); III) conducerea activității și proceselor din sala de clasă (3 calități); IV) tehnici de predare (10 calități).

Pentru evaluarea activității profesorului s-a mai aplicat o anchetă pentru aprecierea profesorului cum lucrează cu obiectivele (după 2 criterii) nivelul

lui de pregătire (3 criterii), cum realizează (6 criterii) și evaluează (2 criterii) activitatea la clasă.

Scalele aplicate sont rezultatul criteriilor care se stabilesc și pe baza cărora se realizează evaluarea profesorilor. On acest fel s-au propus criterii de evaluare după cum urmează:

1. Obiectivele personale după care profesorul va fi evaluat și pe care acesta și le propune.
2. Studiul caracteristicilor cadrelor didactice care permite să se prevadă cum se va achita acesta de obligațiile sale.
3. Stilul descriptiv al procesului de onvățământ on vederea repetării anumitor

compartimente sau anumitor tipuri de interacțiuni cadru didactic-elev care ar fi în relație cu învățătura.

4. Trăsăturile de comportament și cerințele de randament cu care profesorul este comparat.

5. Studiul produselor învățământului, adică aprecierea rezultatelor obținute de elevi.

6. Modul de lucru cu elevii.

7. Integrarea în colectivul didactic al unității.

8. Cooperarea cu ceilalți factori educativi.

9. Rezultatele obținute în perfecționarea profesională și în cercetarea științifică etc.

Pentru fiecare criteriu enumerat s-au elaborat scale diferențiate de evaluare a activităților concrete desfășurate de cadrele didactice în instituția de învățământ.

BIBLIOGRAFIE

1. Burduș E., Căprărescu Gh., Zorlețan T. Managementul organizației, Ed. Holding Reporter, - București, 1999.

2. Siewert H.H. Les tests de personnalité. Se connaître pour réussir, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991: - P.113.

3. Pitariu H.D. Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului: un ghid practic pentru manageri, Casa de Editură Irecson, 2002, 240 p. - P. 134.

4. Manolescu A. Managementul resurselor umane, Ed. RAI, București, 1998. - P.358.

5. Pitariu H.D. Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor umane, Ed. All, București, 1994, 260 p.

6. Manolescu A. Managementul resurselor umane, Ed. RAI, București, 1998.

7. Zapan Gh. Cunoașterea și aprecierea obiectivă a personalității, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1984.

8. Verboncu I. Manageri și management, Ed. Economică, București, 2001. - P. 144 - 145.

9. Wells F. L. A Statistical Study of Literary Merit. Archives of Psychology, 1990, 7 (Monograph) și Webb E.

10. Character and Intelligence. British Journal of Psychology, Monograph Supplement, 1915, 1,3. Primul care le tratează într-un mod sistemic este