

# MANAGEMENTUL PERFORMANȚELOR - ACTIVAREA TALENTELOR ȘI CREȘTEREA CALITĂȚII ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Ecaterina MOGA, dr. în psihologie

Catedra Psihopedagogie și Educație Preșcolară, UST

**Rezumat.** Educația de calitate necesită o abordare strategică a managementului performanței care ar activa talentele multiple existente în echipă și ar ajuta la procesul de dezvoltare continuă a instituției. Doar o echipă performantă de cadre didactice va reuși să investească în formarea și educarea noii generații de tineri inovatori care vor contribui la dezvoltarea societății. Un management eficient al performanțelor va conduce spre un progres semnificativ în demersul promovării excelenței la nivel instituțional.

**Abstract.** Quality education requires a strategic approach to performance management that would enable multiple existing talents in the team and help the institution's ongoing development process. Only a trusted team of teachers will succeed in investing in training and educating the new generation of young innovators who will contribute to the development of society. Effective performance management will lead to significant progress in promoting institutional excellence.

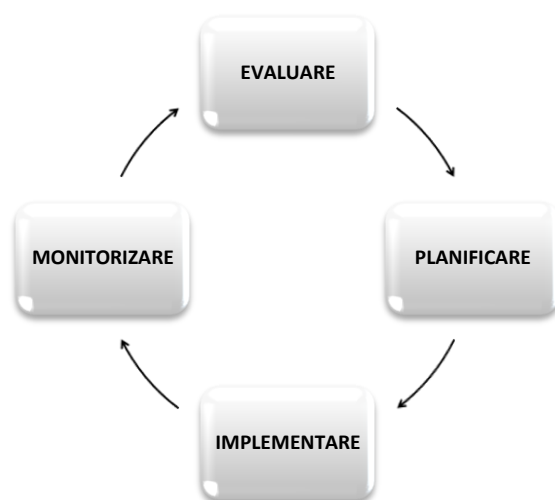
De fiecare dată când discutăm despre domenii de dezvoltare ne interesează strategiile de lucru, viziunea și modalitățile care ne-ar conduce la rezultate scontate ce se reflectă în calitatea prestată de instituție. Pentru o reușită instituțională fiecare cadru de conducere trebuie să-și pună foarte clar întrebarea cum aș putea obține rezultate majore cu eforturi minime. Aflându-ne în contextul social, în care educația din Republica Moldova are nevoie de o reinvenție și redinamizare, vreau să mă opresc asupra câtorva dimensiuni pe care le consider importante în aplicarea lor la nivel de instituție de învățământ.

Adevăratele echipe de succes sunt acelea care pornind de la mijloacele modeste pe care le au reușesc să atingă performanțe autentice timpului și cerințelor de perspectivă ale societății contemporane.

Managementul performanțelor este unul din domeniile cele mai importante din cadrul organizațiilor, punând accentele pe identificarea și activarea talentelor, astfel încât fiecare persoană la locul potrivit să ofere randament maxim în cadrul activității în care este antrenat. Cu alte cuvinte, persoană care se ocupă de această dimensiune ce ține de activizarea talentelor este responsabilă să eficientizeze procesul în vederea realizării rezultatelor scontate. Scopul managementului performanței rezidă în a optimiza rezultatele și nicidecum nu se reduce la a penaliza cadrul didactic sau a echipei.

Managementul performanței impune necesitatea unei gândiri strategice de dezvoltare continuă care nu se aplică o dată în an sau o dată pe semestru, dar se implementează prin idei strategice continue.

Implementarea unui sistem al managementului performanței începe cu un proces de evaluare internă a resurselor și posibilităților existente nu individual, dar colectiv. După care urmează elaborarea unui plan strategic conform viziunii existente. De obicei cercetările în domeniu demonstrează faptul că instituțiile care continuă să lucreze asupra viziunii, visând uneori global, chiar peste așteptări și care reușesc să împărtășească această viziune pe verticală și orizontală cu angajații, reușesc să se ridice la cele mai inovatorii standarde.



**Figura 1.** Sistemul managementului performanței

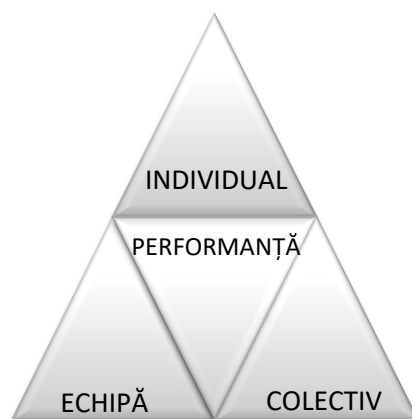
Implementarea strategiilor planificate racordate la viziunea și misiunea instituției trebuie să fie cunoscute de toți anagații fie didactici fie non-didactici, deoarece doar colaborând în armonie spre realizarea aceleași viziuni vom atinge performanța.

Un loc important în acest ciclu o are monitoringul care realizat corect și sistematic ajută la păstrarea direcției corecte în implementare a strategiilor, dar și admiterea flexibilității pentru atingerea scopurilor și valorificarea resurselor în vederea atingerii rezultateelor scontate.

Există câteva etape pe care trebuie să le urmărim atunci când discutăm despre managementul performanței:

*1. Măsurarea performanței la nivel individual, la nivel de echipă, la nivel instituțional.*

Managementul performanței nu este în sine măsurarea performanței, condiția care trebuie să o îndeplinească această funcție, pentru a face parte din categoria managementului performanței, este să se axeze pe soluții de perspectivă și nicidecum pe trecut. Este important ca atât la nivel individual cât și la nivel colectiv să fie enunțate expectanțele pe care le are instituția. De asemenea e foarte util ca persoanele cu funcție de conducere să cunoască angajații, să descopere aptitudinile lor, stilul de lucru, punctele forte pe care le au în procesul de comunicare și relaționare. În perspectivă aceste informații trebuie folosite strategic în vederea realizării obiectivelor instituției.



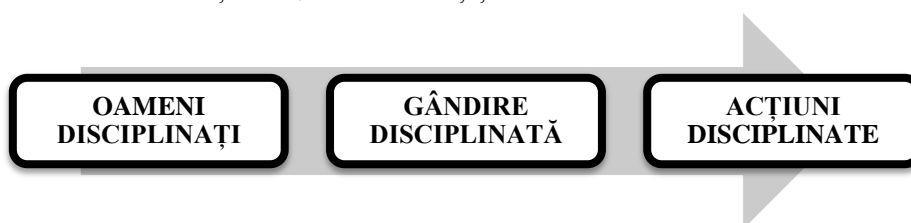
**Figura 2.** Transpunerea managementului performanței

Este util ca și conducător al instituției să comunici echipei despre performanțele tale și modul în care ele pot contribui la dezvoltarea organizației, în acest mod vei motiva fiecare membru al echipei să se gândească la aportul propriu pe care îl aduce în instituție. Efortul pe care îl depune, rezultatele pe care le are vor determina atitudinea de apartenență la colectiv și va eficientiza creativ implicarea.

## 2. Urmărirea raportului dintre efort și rezultat.

Ca și lider de echipă este important să poți cere mai mult de la subalterni, acest lucru te va proteja în ceea ce privește managementul eficienței instituției. Este foarte important să nu rămâi și să permiți ca cei din echipă să se situeze prea mult în „zona de confort”, deoarece aceasta ar contribui la plafonare și lipsa tendinței de dezvoltare. Ori o școală în care cadrele didactice stau doar în zona de confort, au tendința de a se situa la nivelul mediocrității, ceea ce ar împiedica excelarea și dezvoltarea acesteia.

O instituție de învățământ care urmărește raportul dintre efort și rezultat va avea ca și finalitate excelarea, astfel va dispune de un sistem intern care funcționează continuu și care face diferență între excelent și bun, între măreț și mediocru.



**Figura 3.** Traseul în eficientizarea managementului performanței

Una din importantele virtuți care ar trebui urmărite în procesul de lucru este – disciplina, aceasta se manifestă la trei nivele:

1. Oameni disciplinați
2. Gândire disciplinată
3. Acțiuni disciplinate.

Doar într-o instituție în care oamenii sunt disciplinați, gândesc disciplinat și acționează disciplinat va putea fi observată deschiderea spre schimbare progresivă și se va urmări atent raportul dintre efortul depus și rezultatele scontate.

## 3. Aprecierea progresului și randamentului individual și de echipă

Micile progrese trebuiesc evaluate și apreciate. Acestea ridică nivelul de motivare a angajaților și vor da plus valoare randamentului pe care îl au. În măsura în care le oferim apreciere celor din echipă, lucrăm la creșterea respectului de sine, la creșterea nivelului de încredere în sine ceea ce va propulsa în eficientizarea procesului de dezvoltare și aducerea aportului personal în excelarea instituției.

## 4. Identificarea traseului și domeniilor de dezvoltare personală

Convingerea mea este că o dată cu dezvoltarea cadrelor didactice crește și se dezvoltă instituția. Din moment ce investim în dezvoltarea personală a cadrului didactic, crește dorința și nivelul de dezvoltare profesională, asigurând calitatea procesului formativ-

educativ din instituție. Din moment ce cadrul didactic obține un nivel al reușitei profesionale prin dezvoltarea competențelor de pro-activitate, conducere și management personal, el poate trece cu ușurință de la dependența de cei din jur la independența sa personală, din simplul motiv că se cunoaște și-și recapătă încrederea în sine, reușind să se autoaprecieze la justa valoare și să-și traseze expectanțe veridice în raport cu potențialul propriu.

Ajutându-l pe cadrul didactic să obțină o reușită personală, el va tinde spre o reușită publică, ce ține de interdependența sa cu cei cu care interacționează. Astfel, dezvoltarea sa profesională va fi un catalizator în descoperirea semnificației sale unice, ceea ce îi va marca valoarea inedită, motivându-l în asumarea de responsabilitate în transformarea și educarea tinerii generații. Prin dezvoltarea competenței de comunicare empatică, colaborare sinergică și însușind principii în conducerea interpersonală, fiecare cadru didactic va reuși să treacă de la independență la interdependență, asigurându-și reușita publică.

Valorificându-și potențialul la maxim și investind în reînnoirea echilibrată asupra dezvoltării domeniilor fizic, psihic, intelectual și spiritual, cadrul didactic va reuși să-și mențină acea revigorare și dorință de a se autodezvolta continuu pentru a face față concurenței actuale și a da valoare și prestigiu muncii sale.

##### *5. Constituirea bazei decizionale privitor la promovări, remunerări, demiteri*

Este important să fie elaborat un sistem clar privitor la aspectele decizionale din cadrul instituției. Regulile și limitele oferă siguranță și o busolă de orientare pentru fiecare angajat.

Un manager de excelență, un profesor de excelență și o instituție de excelență vor găsi calea spre excelență, confruntându-se cu faptele dure ale realității. Atunci când faci un efort cinstit și sârguincios de a afla adevărul într-o situație anume, concluziile corecte devin evidente adesea de la sine. Este imposibil să iei decizii bune fără să nu conferi întregului proces o confruntare onestă cu realitatea.

##### *6. Dezvoltarea continuă a instituției prin îmbunătățirea și eficientizarea managementului conducerii*

Jim Collins spunea: „*Bun este dușmanul lui excelent*. Nu avem școli excelente pentru că avem școli bune. Nu avem un guvern excelent pentru că avem unul bun. Puțini oameni ajung să aibă o viață excelentă, în mare măsură pentru că e atât de ușor să te mulțumești cu o viață bună.”

Convingerea pe care o împărtășesc este că echipa managerială a unei instituții trebuie să elaboreze *concepte în vederea atingerii excelenței* în conformitate cu misiunea și viziunea instituției. Acest cadru conceptual trebuie să fie reflectat în politica instituției prin acțiuni concrete, susținute în mod constant de către conducător, în vederea asigurării calității.

Managerul școlar trebuie să tindă să obțină *rezultate excelente constate*. Existența unei echipe de asigurare internă a calității, care să realizeze diagnosticarea obiectivă a situației și

să evalueze constat rezultatele obținute, ar conduce la creșterea calității și la sporirea gradului de eficacitate profesională a specialiștilor din instituția de învățământ.

Promovarea unor concepte care să se focalizeze pe rezultatele de excelență și pe politicile de obținere a lor, conduce la existența unui mecanism funcționabil care motivează pedagogul să se perfecționeze continuu, pentru a corespunde noilor exigențe înaintate de actualitate.

O primă sarcină care mi-am pus-o ca și consultant în educație este de a motiva instituțiile în a crea o cultură în care personalul și beneficiarii să aibă ocazia extraordinară de a fi ascultați și de a face ca adevărul să fie auzit. Astfel, un manager de instituție este un lider prin întrebări, nu prin răspunsuri, angajându-se în dialog și dezbateri, dar nu în constrângeri. Instituțiile de învățământ, pentru a se racorda la cerințele actuale și pentru a face față concurenței, trebuie să-și stabilească țeluri și strategiile bazându-se pe înțelegerea a ceea ce îi pasionează cel mai mult pe cadrele didactice, pentru a excela; la ce sunt cei mai buni și ce anume îi poate determina să obțină rezultatele cele mai bune.

Harry S. Truman spunea: „Poți reuși orice în viață, numai să nu-ți pese cine culege laurii”. Pornind de la acest concept cadrele de conducere ar trebui să tindă să formeze oameni disciplinați, care vor avea o gândire disciplinată și vor întreprinde acțiuni disciplinate, ceea ce va avea ca și rezultat **excelența**. Rezultatele excelente de durată depind de clădirea unei culturi pline de oameni autodisciplinați, care întreprind acțiuni disciplinate reușind să activeze talentele printr-un management eficient al performanțelor.

## **Bibliografie**

1. Anthony R. Cum imposibilul devine posibil. București: Vidia, 2011. 255 p.
2. Aubrey C. D. Managementul performanței. București: Polirom, 2007. 380p.
3. Charan R. Know-How. 8 abilități care-i defierențiază pe liderii de succes. București: Ed. ALL, 2008. 240 p.
4. Collins J. Excelența în afaceri. București: Curtea Veche, 2006. 332 p.
5. Covey St. R. A 8 treaptă a înțelepciunii. De la eficiență la măreție. București: Ed. ALLFA, 2006. 392 p.
6. Covey St. R. Eficienta în 7 trepte sau un abecedar al înțelepciunii. București: Ed. ALLFA, 2009. 320 p.
7. Dumitru I. Al. Personalitate, atitudini și valori. Timișoara, 2001. 256 p.
8. Hamel G., Prahalad C.K. Competiția pentru viitor. București, 2008. 286 p.
9. Horstman D. Managementul eficient. București: Ed. Cartea veche, 2017. 240 p.
10. Koestenbaum P. Liderul – fața acunsă a excelenței – o filozofie pentru lideri. București: Ed. Curtea veche, 2006. 408 p.