

METODE ȘI TEHNICI DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR CADRELOR DIDACTICE

Articol realizat în cadrul proiectului de stat „*Inovarea sistemului național de evaluare a rezultatelor școlare din perspectiva paradigmei competențelor*” (20.80009.0807.32)

COJOCARU Victoria, doctor habilitat, profesor universitar

Universitatea de Stat din Tiraspol

Rezumat. *Articolul este dedicat evaluării performanțelor cadrelor didactice. Necesitatea aprecierii personalului didactic în domeniul de activitate, a dus, în cele din urmă, la elaborarea a numeroase metode și tehnici de apreciere a personalului, la apariția sistemelor de evaluare a performanțelor. Sunt identificate principalele caracteristici ale scalelor de evaluare. Se analizează metodele și tehnicile de evaluare a performanțelor, cerințele, tendințele și funcțiile evaluării.*

Cuvinte-cheie: *evaluare, performanțe, manageri, cadre didactice, scale de evaluare, metode, tehnici.*

Summary. *The article focuses on evaluating teacher performance. The need to appreciate the teaching staff in the field of activity led to the elaboration of various methods and techniques of staff appreciation, to the appearance of performance evaluation systems. The main features of the evaluation scales have been identified. Methods and techniques for evaluating performance, requirements, trends and evaluation functions were analyzed.*

Keywords: *evaluation, performance, teachers, evaluation scales, methods, techniques.*

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane, clasifică metodele și tehnicile de evaluare a performanțelor profesionale în: **Scale de evaluare**. Principiul de bază al acestei metode constă în *evaluarea cadrelor didactice separat, în raport cu fiecare caracteristică profesională sau factor de performanță dintr-un set de factori sau caracteristici specifice activității cadrelor didactice sau unui anumit post, ca de exemplu, cantitatea muncii, calitatea muncii, pregătirea profesională sau nivelul de cunoștințe, inițiativa, comportamentul în activitatea profesională.*

Prin urmare, elaborarea scalelor de evaluare implică, în primul rând, stabilirea caracteristicilor, dimensiunilor și variabilelor care descriu performanța unei activități, deoarece adesea, ceea ce prezintă o variabilă de performanță într-o profesie, pentru altă profesie nu are nici o importanță deosebită. Cu toate că, în ceea ce privește tehnica de proiectare, scalele de evaluare cunosc o mare varietate, se pot distinge totuși următoarele tipuri de *scale de evaluare prezentate în figura 1:*

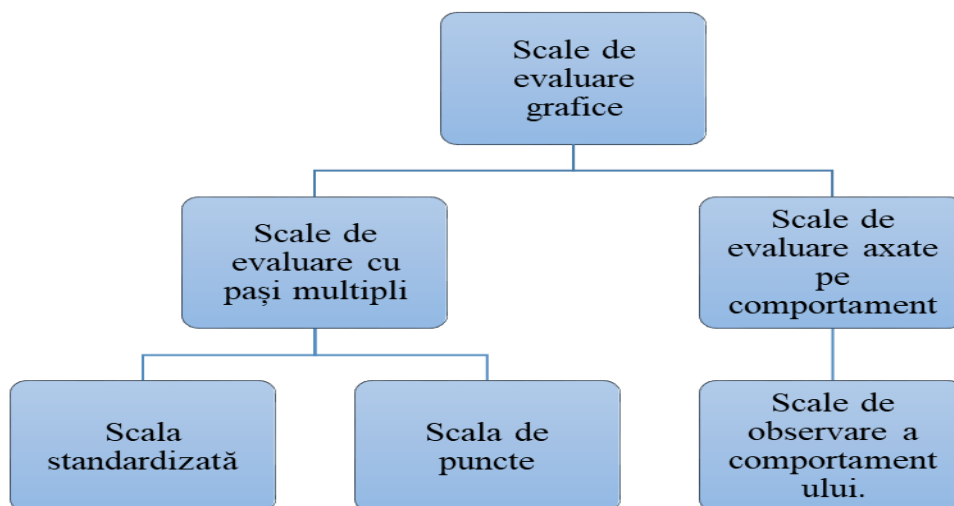


Figura 1. Tipuri de scale de evaluare

Indiferent de forma pe care o iau, scalele de evaluare se bazează pe atribuirea de calificative conform unor standarde de performanță, care reprezintă, de fapt, nivelul dorit al performanțelor.

➤ **Scale de evaluare grafice.** Potrivit principiului constructiv de bază al acestei metode, pe un segment de dreaptă sunt fixate o serie de repere, calificative sau puncte, de obicei de la 1 la 5 care desemnează nivelul de performanță de la polul nedorit la cel dorit, de la nivelul înalt la cel scăzut sau de la calificativul foarte bun la satisfăcător, evaluatorul având, astfel, posibilitatea să marcheze pe segmentul de dreaptă sau pe tipul de scală respectiv, poziția unde consideră că se încadrează mai bine persoana sau caracteristica evaluată.

Scalele de evaluare grafice au următoarele avantaje:

- *sunt relativ ușor de elaborat și folosit;*
- *pot include mai mult decât o dimensiune a performanței;*
- *scorurile angajaților pot fi comparate;*
- *metoda este acceptată de evaluatori.*

Această metodă are dezavantajele ei:

- *poate duce uneori la concluzii eronate;*
- *calificativele verbale sau discriminative folosite pot avea înțelesuri sau semnificații diferite pentru anumiți evaluatori sau manageri.*

➤ **Scale de evaluare cu pași multipli.** Aceste scale de evaluare constau în alcătuirea unei liste de aspecte, calități sau dimensiuni profesionale, fiecare detaliată pe câteva grade sau niveluri de performanță. De la caz la caz, în funcție de particularitățile posturilor, se pot construi liste cu grupaje de aspecte, calități sau dimensiuni profesionale specifice. Sarcina evaluatorului constă în a marca, pentru fiecare aspect sau dimensiune profesională, căsuța care corespunde cel mai mult celui evaluat sau nivelului de performanță al acestuia. Se compară cerințele descriptive în termeni comportamentali cu manifestările comportamentale ale celor evaluați. Principalul dezavantaj al acestei scale constă în

găsirea standardelor potrivite, precum și în faptul că intervalele dintre persoanele care servesc drept repere nu sunt în general egale ca importanță. De asemenea, utilizarea numelui unor persoane în cadrul organizației înseamnă a-i eticheta pe cei în cauză într-un mod nedelicat, fapt care ar putea conduce la nemulțumiri sau chiar ar putea avea repercusiuni neplăcute.

➤ **Scala de puncte.** Este un tip de scală de evaluare ușor de folosit și eficientă mai mare. Evaluatorul marchează o listă de adjective sau atribute pe baza cărora definește sau descrie persoana evaluată. Scalele de evaluare au numeroase dezavantaje legate îndeosebi de faptul că evaluările sunt marcate de erori sistematice de apreciere și pun un accent prea mare pe factorii de personalitate și mai puțin pe aspectele de performanță. Sunt situații în care important nu este dacă un angajat posedă anumite calități sau trăsături de personalitate, ci cum realizează sarcinile sau responsabilitățile postului pentru care a fost angajat.

➤ **Scale de evaluare axate pe comportament.** Scala de evaluare axată pe comportament este o metodă de evaluare relativ nouă, în care comportamentul existent, legat de un anumit post, este evaluat continuu, pe toată perioada avută în vedere. Metoda combină principalele elemente atât din tehnica incidentelor critice, cât și din scalele de evaluare grafice. Prin urmare, aceste scale de evaluare folosesc exemple de comportament care reprezintă niveluri specifice ale performanței pentru fiecare din dimensiunile cele mai importante ale acesteia. Această scală are ca *dezavantaje*:

- *proiectarea scalei necesită mult timp, costuri relativ ridicate și un efort uman însemnat;*
- *fiecare categorie de posturi necesită propriile scale de evaluare care nu se justifică în toate cazurile, fie din rațiuni economice, fie datorită unui număr prea mic de angajați în anumite posturi;*
- *folosirea acestor scale nu poate reduce întotdeauna erorile de evaluare.*

➤ **Scale de observare a comportamentului.** Managerii și evaluatorii care folosesc scalele de evaluare axate pe comportament pot să constate că există o anumită dificultate în selectarea unui singur punct pe scalele respective care să prezinte performanța unui angajat, deoarece acesta poate manifesta în unele momente comportamente pozitive, iar în altele, performanțe slabe. Ca răspuns parțial la aceste probleme, au fost elaborate scalele de observare a comportamentului. Pentru elaborarea unei asemenea scale, specialiștii în domeniu identifică, în primul rând, grupele de incidente comportamentale similare care formează, în cele din urmă, dimensiunile performanței.

Scalele de observare a comportamentului au mai multe avantaje care, după *Cynthia S. Fisher*, sunt:

- *bazate pe o analiză atentă a posturilor;*
- *validarea conținutului incidentelor sau aspectelor relevante de comportament sunt evaluate direct, fiind, totodată, acceptate de manager;*
- *pot fi de ajutor în asigurarea feed-back-ului performanței angajaților;*

- furnizează informații mult mai profunde privind performanța decât scalele de evaluare axate pe comportament.

➤ **Metodele comparative de evaluare a performanței.** Metodele sau procedeele comparative de evaluare a performanței constau în compararea performanțelor unor angajați în raport cu performanțele altora sau în evaluarea acestora în raport cu performanțele obținute. Deoarece au în vedere performanța fiecărui angajat în raport cu ceilalți angajați, metodele comparative impun o stabilitate relativă a acestora în cadrul organizației. Aceste metode necesită cunoașterea performanțelor tuturor angajaților, lucru mai greu de realizat în condițiile unui număr mai mare ale acestora. Având un caracter subiectiv, cu atât mai mult cu cât se realizează în raport cu performanțele generale ale cadrelor didactice, comparațiile efectuate pot întreține unele tensiuni sau chiar invidii sau resentimente.

➤ **Compararea reală.** Această metodă de evaluare cunoscută și sub denumirea „*comparare pe întregul grup*” constă în ierarhizarea sau ordonarea cadrelor didactice în sens descrescător, de la cel mai bun până la cel mai slab, de la cel mai competitiv până la cel mai puțin competitiv, avându-se în vedere un anumit criteriu sau performanțele obținute. Dezavantajele acestei metode sunt:

- mărimea diferenței dintre performanțele celor evaluați este considerată ca fiind egală sau constantă, ceea ce nu corespunde realității;

- apare eroarea sau efectul de contrast care rezultă din compararea persoanelor între ele și nu cu cerințele posturilor sau cu standardele de performanță.

➤ **Compararea pe perechi.** Este metoda de evaluare a performanței care compară pe perechi fiecare cadru didactic cu un altul, stabilind performanța superioară din fiecare pereche de angajați. Deci, în fiecare caz în parte, evaluatorul trebuie să aprecieze care din cei doi angajați aparținând unei anumite perechi este cel mai bun din punct de vedere al performanței.

➤ **Compararea prin distribuție forțată.** Această metodă de evaluare pornește de la premisa că performanțele angajaților permit distribuția sau plasarea acestora potrivit curbei lui Gauss. Distribuția este forțată în sensul că evaluatorul este obligat sau forțat să încadreze angajații în mai multe niveluri sau zone de performanță după o pondere care urmează distribuția normală a curbei Gauss. Prin urmare, orice instituție are posibilitatea să-și evalueze mult mai rapid cadrele didactice prin plasarea acestora într-una din zonele de performanță care urmează distribuția normală a lui Gauss sau într-una din categoriile valorice prestabilite. Această metodă prin distribuție forțată permite obținerea unor rezultate cât mai apropiate de distribuția normală, îndeosebi în cazul grupurilor cu număr mare de cadre didactice.

➤ **Tehnica incidentelor critice.** Este acea metodă de evaluare în cadrul căreia atenția evaluatorilor sau a managerilor este îndreptată asupra acelor comportamente specifice sau particulare, care duc la realizarea eficientă sau neeficientă a sarcinilor de muncă. Tehnica incidentelor critice,

fundamentată științific și dezvoltată de J.C. Flagan, care a făcut din aceasta un mijloc eficient de investigare, permite înregistrarea permanentă a tuturor elementelor sau cazurilor extreme de comportament, a incidentelor critice privind aspectele favorabile sau defavorabile, pozitive sau negative, eficiente sau neeficiente ale activității angajaților. Aplicarea cât mai corectă a tehnicii incidentelor critice presupune definirea clară a situațiilor sau evenimentelor care pot constitui un incident critic, evitându-se în felul acesta apariția unor diferențe semnificative de la un evaluator la altul. Metoda necesită un timp relativ mare pentru notarea zilnică a înregistrărilor și gruparea (structurarea) incidentelor critice după natura comportamentelor similare, iar în unele situații poate avea și efecte pe plan psihologic, cadrele didactice fiind îngrijorate de notările sau consemnările respective care pentru ei au semnificația unei „*liste negre*”. Cu toate acestea, evidența, sub forma unor liste sau jurnale a atitudinilor comportamentale și a incidentelor sau episoadelor pentru fiecare angajat, poate ajuta evaluatorul să dea anumite exemple atunci când trebuie să explice angajaților modul de evaluare.

➤ **Metoda listelor de verificare sau de control.** Este o metodă frecvent utilizată, care constă dintr-un grupaj de caracteristici sau de cerințe comportamentale ce revin deținătorului unui post, scrise pe o listă una după alta și față de care cel evaluat este comparat. Aceasta înseamnă că managerii au la dispoziție o listă cu caracteristici și/sau comportamente specifice unui anumit post pe baza căreia se pot reține acele caracteristici sau comportamente care sunt tipice pentru angajatul care trebuie evaluat. Posibilitățile de utilizare a listelor de verificare a caracteristicilor sunt totuși limitate, deoarece nu în toate cazurile situația este apreciată în mod corect, iar caracteristicile sau comportamentele legate de post pot avea sensuri diferite pentru evaluatori sau o dispersie a aprecierilor relativ mare.

➤ **Eseul scris.** Constituie una dintre cele mai simple metode de evaluare care constă într-o relatare scrisă sau o descriere liberă, literară și originală a potențialului sau performanțelor anterioare ale unui angajat, a punctelor forte și a celor slabe ale acestuia, precum și a sugestiilor de îmbunătățire a performanțelor.

➤ **Analiza unui anumit domeniu.** Această metodă constă în analiza și evaluarea performanțelor angajaților unui anumit domeniu de activitate de către specialiști, implicați activ în procesul de evaluare a performanțelor, împreună cu șefii direcți ai celor evaluați. Specialiștii, buni cunoscători ai posturilor și activităților legate de acestea, împreună cu șefii direcți ai angajaților, transpun în evaluări cât mai obiective conținutul unor anchete verbale (interviuri, conversații) sau scrise (chestionare), eliminând astfel subiectivismul managerilor și interpretarea diferențiată de la un evaluator la altul a nivelului de performanță.

➤ **Testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță.** Potrivit literaturii de specialitate, sunt numeroși cercetători care vorbesc încă de „testomanie”, aceștia aderând la campanii „antitest”

sau fiind îndrăgostiți de metoda ca atare și nu de problematica pe care o poate rezolva metoda folosită, în anumite situații, cum ar fi evaluarea posibilităților de promovare a personalului sau identificarea necesităților de perfecționare ale acestuia. Testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță pot fi utilizate în corelare cu celelalte metode și tehnici de evaluare a performanțelor.

➤ **Managementul prin obiective sau evaluare prin rezultate.** Din perspectiva evaluării performanței, managementul prin obiective accentuează necesitatea evaluării performanțelor în raport cu rezultatele obținute, definite prin norme sau standarde de performanță.

Metoda are numeroase *avantaje*:

- *obiectivele, fiind mai ușor observabile, înlocuiesc dificultățile de observare a unor trăsături sau caracteristici subiective care sunt folosite în alte evaluări ale performanței;*
- *încurajează inovația și creativitatea, deoarece angajații sau subordonații au libertatea să decidă asupra modalităților de realizare a obiectivelor;*
- *permite îmbunătățirea performanței individuale, îndeosebi dacă obiectivele sunt precise, de dificultate moderată și acceptate de angajați;*
- *poate rezulta un avantaj al coordonării, deoarece managerii de la nivelurile ierarhice superioare stabilesc obiectivele pentru subordonații lor de la nivelul ierarhic imediat inferior, iar acest efect de cascadă poate ajuta la coordonarea activităților din întreaga organizație;*
- *permite sumarea responsabilității și participarea angajaților la procesul de stabilire a obiectivelor și a planurilor de acțiune pentru atingerea acestora.*

Implementarea sistemului de evaluare.

Evaluarea performanței se va face luând în considerare următoarele elemente prezentate în figura 2:



Figura 2. Elementele evaluării performanței

Ponderea acestor trei elemente va fi stabilită în funcție de specificul instituției. Scala de evaluare a nivelului de performanță va urmări următoarele *repere*:

- *depășește cerințele postului;*
- *îndeplinește toate cerințele postului;*
- *îndeplinește în mare măsură cerințele postului;*
- *necesită îmbunătățiri;*
- *rezultate slabe;*
- *nu îndeplinește cerințele postului.*

TOTAL GENERAL

Punctaj obținut = $\frac{\text{Punctaj obținut}}{\text{MAXIMUM (X*)}} \times 100 = \dots\dots\%$

MAXIMUM (X*)

X* - numărul de criterii evaluate x 6 (nota maximă)

Această formulă se va aplica la fiecare dintre cele 3 elemente stabilite (obiective, criterii generale, criterii profesionale specifice) și rezultatele obținute se vor centraliza în tabelul 1:

Tabelul 1. Schema de implementare a sistemului de evaluare într-o instituție

ELEMENTE	% obținut (A)	% grad de importanță (B)	% valoare finală (A×B)=C
Sinteza evoluției individuale (A ₀)			
Grupul criteriilor generale (A ₁)			
Grupul criteriilor profesionale specifice (A ₂)			
TOTAL		100	C=.....%

Sistemul de evaluare va fi implementat într-o instituție prin următoarele etape:

- *Etapa I:* Întâlniri cu managerii instituției, cu evaluatorii, să poată explica utilitatea implementării unui sistem de evaluare și pentru a analiza așteptările și solicitările lor.
- *Etapa II:* Redactarea unei sinteze cu toate informațiile primite și elaborarea primei versiuni de *Raport de Evaluare*. Acest raport va lua în considerare propunerile primite și va permite formalizarea scrisă a rezultatelor pentru: *păstrarea unei informații asupra evoluției cadrelor didactice; realizarea unui consens între angajat și manager, materializat prin dubla semnare; motivarea personalului în realizarea unui act de management important.*
- *Etapa III:* Stabilirea criteriilor de participare la evaluarea (de ex. nu intră în procesul de evaluare cei angajați pe perioadă determinată, cei aflați în perioadă de probă, în concedii de maternitate, etc.). Întocmirea listei de evaluați și evaluatori.
- *Etapa IV:* Implementarea sistemului în format electronic pentru o mai bună monitorizare a rezultatelor.
- *Etapa V:* Instruirea evaluatorilor în cadrul unor discuții formale (prezentări) cu managerul pentru explicarea modului de funcționare a sistemului.
- *Etapa VI:* Interviu de evaluare.
- *Etapa VII:* Soluționarea eventualelor contestații.
- *Etapa VIII:* Validarea rezultatelor.
- *Etapa IX:* Centralizarea informației obținute.

- *Etapa X: Comunicarea rezultatelor obținute în urma procesului de evaluare.*

Ca o concluzie la modul în care trebuie gândit procesul de evaluare, există câteva *principii* care trebuie respectate de către fiecare evaluat și evaluator:

- *Evaluarea trebuie realizată pe baza unor informații relevante și suficiente atât despre activitatea evaluatului, cât și despre tipul său de personalitate;*
- *Evaluările trebuie să fie obiective, corecte și oneste;*
- *Evaluatul trebuie să aibă un rol activ, să își facă autoevaluarea și să o compare cu evaluarea făcută de către managerul direct, să fie implicat direct și să își poată exprima propriul punct de vedere în legătură cu procesul și cu rezultatele evaluării;*
- *Toate rezultatele evaluării, pozitive sau negative, trebuie analizate din perspectiva motivelor care au condus la o reușită sau eșec;*
- *Evaluările se vor păstra în format scris și electronic; Se va verifica dacă obiectivele stabilite au fost atinse la evaluarea anterioară;*
- *Evaluatului trebuie să i se comunice rezultatul evaluării, punctele bune și punctele slabe, pe scurt, un feedback corespunzător;*
- *Evaluările trebuie finalizate cu programe de consiliere, dezvoltare profesională, training-uri, planuri de carieră sau dimpotrivă, de acțiuni corective, susținute de organizație.*

Dacă acest lucru nu se petrece, simpla constatare a unor aspecte pozitive sau negative nu va avea ca efect îmbunătățirea rezultatelor.

Bibliografie

1. Cole, G. A. Managementul personalului. Ed. Codecs, 1997.
2. Constantin, T., Stoica-Constantin, A. Managementul resurselor umane. Ghid practic și instrumente pentru responsabilii de resurse umane și manageri. Iași: Institutul European, 2002.
3. Keenan, K. Cum să selectezi personalul. București, 2004. Reptrop & Straton Grup de Editură și Consultanță în Afaceri.
4. Lefter, V., Manolescu, A. Managementul resurselor umane. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1995.
5. Zlate, M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol. I. Iași: Ed. Polirom, 2004.