

## MANAGEMENTUL PERFORMANTELOR PROFESIONALE – FACTOR DE MOTIVARE A CADRELOR DIDACTICE

*Stela GALEMBA*

*Institutul de Științe ale Educației*

În articol este abordată problema privind managementul performanțelor cadrelor didactice ca și condiție a eficacității strategiei de motivare a cadrelor didactice. Se precizează că managementul performanței este procesul prin care instituția creează contextul în care fiecare persoană performează, folosind la maximum calitățile, abilitățile și competențele sale specifice.

Se conturează ideea că planificarea, îndrumarea, evaluarea și dezvoltarea continuă a performanțelor constituie un proces ciclic ce integrează două mari procese specifice managementului performanței: evaluarea performanțelor profesionale și dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice. Sunt precizate unele sugestii pentru fiecare din aceste etape ale managementului performanțelor cadrelor didactice ca factor de motivare a acestora.

**Cuvintele-cheie:** *managementul performanței, planificarea performanțelor, monitorizarea performanțelor, evaluarea performanțelor, dezvoltarea continuă a performanțelor, coaching, feedback.*

### PERFORMANCE MANAGEMENT OF THE MOTIVATOR TEACHERS

The article is tackling the issue of teaching staff performance management as a condition of the teaching staff's motivating strategy effectiveness. It is noted that **the** performance management is the process by which the institution creates the context in which every person is performing, using qualities, abilities and specific skills as much as possible.

The idea for the planning, guidance, evaluation and further development of performance is a cyclical process that incorporates two major specific performance management processes: the professional performance evaluation and the personal and professional development of teachers. The article states some suggestions for each of these teaching staff performance management stages.

**Keywords:** *performance management, performance planning, performance monitoring, performance evaluation, continuing professional development.*

Una dintre cele mai importante variabile ale succesului unei instituții este **performanța organizațională**. Îmbunătățirea continuă a performanțelor organizaționale trebuie să reprezinte obiectivul major al oricărei instituții, deoarece numai așa instituțiile de învățământ se pot dezvolta.

Pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale este oportun de a întreprinde un șir de acțiuni pe toate dimensiunile instituției și de a promova strategii specifice în acest sens. Este recunoscut faptul că în învățământ performanța organizațională este determinată în mare parte de performanța profesională a cadrelor didactice și manageriale. Toate celelalte categorii de resurse devin active, operaționale și interacționează numai datorită resurselor interne ale cadrelor didactice și manageriale. Astfel, pentru dezvoltarea performanțelor organizaționale este oportun a gestiona *performanțele profesionale ale cadrelor didactice*.

Prin raportare la sistemul de învățământ este necesar a explica sensul noțiunii de *performanță*, aceasta implicând obligații reciproce de alt tip: performanța individuală presupune participarea activă la evoluția instituției, iar performanța organizațională presupune atât satisfacția salariaților, cât și rolul social al instituției în dezvoltarea societății.

Conform cercetărilor, **managementul performanței** este procesul prin care instituția creează contextul în care fiecare persoană performează, folosind la maximum calitățile, abilitățile și competențele sale specifice [2,4,8]. Este semnificativ că managementul performanței susține atât dezvoltarea profesională, cât și cea personală, astfel încât succesul angajaților se transformă în succesul instituției.

Această nouă abordare vizează îmbunătățirea performanțelor profesionale, pornind de la premisa că aceasta se gestionează în mod diferențiat. Evident, odată cu îmbogățirea experienței profesionale, cadrele didactice devin tot mai competente în realizarea activității educaționale conform standardelor calității. Respectiv, odată cu aceasta cresc și șansele de a trăi sentimente de satisfacție profesională în raport cu activitatea calitativă prestată și rezultatele ei. Astfel, *performanța determină motivația internă a cadrului didactic*. Cea mai importantă sarcină este de a identifica acele *competențe-cheie* care duc la obținerea performanței didactice.

După J.S. Armstrong [2], managementul performanței poate fi definit ca o abordare strategică a succesului unei organizații, prin *îmbunătățirea performanței* oamenilor care activează în aceste organizații și a moti-

vației acestora, prin dezvoltarea capabilităților și coeziunii echipelor. În viziunea autorului, managementul performanței este strategic, în sensul că are în vizor probleme mai generale cu care se confruntă o organizație pentru a putea funcționa cu eficacitate în mediul în care se află. Este oportună, în viziunea autorului, *corelarea sau alinierea obiectivelor organizaționale cu/la cele individuale și integrarea necesităților individuale cu cele ale organizației, la cel mai înalt nivel posibil.*

Managementul performanțelor presupune o abordare sistemică, realizată succesiv prin acțiuni de *planificare, îndrumare (coaching), evaluare a performanțelor și dezvoltarea lor continuă*, acesta fiind un proces ciclic ce integrează două mari procese specifice managementului performanței: *evaluarea performanțelor profesionale și dezvoltarea personală și profesională a angajaților* [3,8,9].

Cu referire la instituția de învățământ, *planificarea performanțelor* reprezintă un proces prin care instituția identifică mijloacele și activitățile prin care fiecare cadru didactic se poate dezvolta. Pentru aceasta se evaluează competențele cadrului didactic prin raportare la standarde, se identifică punctele tari și punctele slabe ale acestuia și se ia o decizie referitoare la avansarea în cariera profesională a acestuia. Această decizie preliminară se bazează pe nevoile individuale, aspirațiile și abilitățile, nevoile instituției și constituie temei pentru planificarea programelor de formare în funcție de nevoile concrete ale fiecărui cadru didactic.

Vom preciza că *avansarea în carieră* reprezintă, în primul rând, o responsabilitate a fiecărui cadru didactic. Cadrele didactice trebuie orientate spre construirea propriului traseu de dezvoltare profesională și reflectarea acestuia în *Planul individual de dezvoltare profesională*, în care vor fi precizate obiectivele și modalitățile de realizare a acestora. De reținut că dezvoltarea carierei presupune o interacțiune între aptitudinile și aspirațiile cadrului didactic legate de autorealizare și oportunitățile oferite de instituție, astfel oferind condiții pentru satisfacerea atât a nevoilor individuale, cât și a nevoilor actuale și viitoare ale instituției.

Obiectivele de dezvoltare profesională ale cadrului didactic trebuie să fie astfel formulate încât să fie mobilizatoare, realizabile și acceptabile. De aceea, accentul în *planul individual de performanță* se pune pe rezultatele ce trebuie obținute, nu pe sarcinile care trebuie executate. Obiectivele de performanță trebuie să satisfacă criteriul SMART, adică să fie: *specifice*, respectiv să fie formulate astfel încât să poată influența și comportamentul; *măsurabile*, adică să fie astfel formulate încât să poată măsura obiectivul; posibil de *atins*, în sensul de a fi suficient de provocatoare pentru a-i mobiliza la maximum pe angajați; orientate spre *rezultate*, adică trebuie să fie realizabile și acceptabile; legate de *timp*, respectiv să fie determinate temporal, astfel încât realizarea lor să poată fi urmărită în timp.

Evidențiem precizarea lui L.Klatt [8], potrivit căreia elementele dezvoltării carierei sunt: stabilirea scopurilor dezvoltării carierei; identificarea sarcinilor critice ale postului; pregătirea și dobândirea altor experiențe; evaluarea periodică. În viziunea autorului, rolul organizației în dezvoltarea carierei vizează integrarea, loialitatea angajaților, implementarea unor programe de formare adecvate și acordarea asistenței în identificarea oportunităților de dezvoltare.

O altă etapă/funcție a managementului performanțelor reprezintă *evaluarea*, aceasta având un rol semnificativ din perspectiva îmbunătățirii performanțelor școlii. Evaluarea performanțelor reprezintă o condiție necesară pentru asigurarea progresului unei instituții/unui angajat, dar nu suficientă. Se spune că un progres care nu este măsurat și evaluat nu există. În același timp, măsurarea și evaluarea nu este un scop în sine; ea depășește simpla constatare, căci are ca obiectiv *luarea unor decizii care permit ameliorarea condițiilor performanței.*

După Ph.Perrenoud, nu se poate în niciun caz ca măsurarea performanței să se limiteze la cunoașterea unui rezultat; *evaluarea performanțelor își justifică valoarea în măsura în care este considerată parte integrantă a procesului de dezvoltare continuă a competențelor specifice cerințelor postului* [7].

Astfel că dacă se dorește evaluarea performanțelor, trebuie să se decidă ce anume va fi evaluat și prin ce metodă se va realiza evaluarea. În cadrul întâlnirilor de evaluare, managerul apreciază performanța cadrelor didactice, exprimându-și opiniile referitoare la rezultatele convenite și la competențe, completând formularul de evaluare. Scalele de evaluare derivă din definirea competențelor postului și sunt folosite ca instrumente de evaluare, pe baza cărora se realizează măsurarea performanței profesionale.

Ph.Perrenoud mai afirmă că evaluarea performanțelor profesionale presupune *cooperarea activă* a celor interesați. Stabilirea conformității profesorilor cu procedurile prescrise presupune observarea lor la ore, consultarea catalogului clasei, caietelor elevilor, făcând inventarul mijloacelor de predare-învățare disponibile, consultând orarul și prezența elevilor, evaluând respectarea curriculumului, informându-se despre temele pentru acasă, asistând la câteva lecții etc.

Dintre obiectivele generale ale evaluării performanțelor cadrelor didactice enumerăm pe cele mai evidente:

- să identifice nivelul actual al performanței cadrului didactic în activitatea desfășurată;
- să ajute cadrul didactic să-și îmbunătățească performanța;
- să ofere teme pentru recompensarea cadrelor didactice conform contribuției lor la atingerea scopurilor instituției;
- să identifice performanța potențială a cadrelor didactice în scopul promovării avansării în grad didactic;
- să asigure informația necesară pentru planificarea succesivă a activităților instituției.

În ultimii ani sistemele de evaluare a performanțelor au început să ia forme noi. Acest lucru se datorează sentimentelor de frustrare apărute ca urmare a eșecului metodelor tradiționale de evaluare de a da rezultatele așteptate, precum și schimbărilor survenite în natura organizațiilor ca atare. Astăzi se recunoaște din ce în ce mai des că sistemele convenționale de evaluare nu motivează cadrele didactice, iar nevoia de a obține rezultate cât mai bune cu un număr tot mai redus de angajați *transferă accentul de pe evaluare pe dezvoltare*.

Un rol semnificativ în managementul performanțelor revine *monitorizării performanței*. Periodic, prin sistemul de monitorizare a performanțelor cadrelor didactice li se explică unde anume există probleme și cum pot fi corectate, oferindu-le soluții și accentuând impactul acestei probleme asupra calității procesului educațional. Profesorii vor fi încurajați să-și aprecieze singuri performanța pentru a găsi apoi împreună principalele modalități de a o îmbunătăți. Analizând împreună ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus, discuția se conduce astfel încât profesorului să-i fie clare reușitele. Deci, un rol semnificativ în monitorizarea performanțelor cadrelor didactice revine *comunicării*. Momentele alese pentru a comunica cu profesorul sunt: *înainte*, pentru a preîntâmpina absența performanței; *în fiecare moment*, adică permanent pentru a urmări realizarea performanței; *după*, pentru a analiza împreună ceea ce s-a realizat, comparativ cu ceea ce s-a propus și pentru a aduce la cunoștință recompensele și sancțiunile stabilite. Prin discuții individuale, fișe de stabilire a standardelor de performanță se realizează informarea cadrelor didactice cu privire la standardele de performanță stabilite și împreună se hotărăsc recompensele.

Se recomandă desfășurarea sesiunilor de *coaching*. Scopul coaching-ului este de ajuta cadrul didactic să depășească o problemă profesională sau să-și redirecționeze comportamentul, deci, să contribuie la creșterea calității actului didactic, oferind cadrului didactic direcții de dezvoltare a abilităților, noi sarcini stimulative și influențând pozitiv motivația acestuia. Coaching-ul poate ajuta cadrul didactic să se dezvolte în domeniile profesionale în care performanța lui este sub așteptări sau să acționeze în spații în care performanțele lui sunt deja satisfăcătoare. Însă, aceste acțiuni trebuie să aibă loc atunci când: au fost stabilite de comun acord standardele performanței și persoana a primit cel puțin odată feedback despre faptul că activitatea sa necesită îmbunătățire. Până când nu sunt realizate aceste activități, coaching-ul este inoportun ca acțiune managerială. Coaching-ul este centrat, în general, pe modele comportamentale, nu pe evenimente singulare. Datorită timpului necesar unei discuții efective, coaching-ul necesită, de obicei, întâlniri programate. De două sau trei ori pe an, managerul (directorul adjunct instruire) va avea întâlniri cu cadrul didactic pentru a verifica progresul înregistrat, obiectivele inițial stabilite fiind evaluate, testate și, eventual, modificate.

Obiectivele, regulile, metodele și frecvența îndrumării trebuie să fie clar precizate pentru toate părțile implicate. În cadrul ședinței sunt menționate următoarele puncte: *Ce merge bine, ce poate fi făcut mai bine, cum se poate face mai bine? Ce obstacole au fost întâlnite, ce factori situaționali au influențat realizarea sarcinilor? Ce instruire trebuie oferită și cum anume? La finalul întâlnirii se stabilesc termenele până la următoarea întâlnire de îndrumare sau de evaluare (cine, ce face și când).*

Susținem ideea ca fiecare instituție școlară trebuie să dispună de un *Sistem propriu de evaluare a performanțelor*, corelat cu misiunea instituției, structura, valorile, strategia de formare internă, sistemul promovărilor și retrogradărilor etc. Acest *sistem* constituie un element important pentru îmbunătățirea performanțelor, astfel asigurându-se calitatea procesului de învățământ. Este evident faptul că sistemul de evaluare a performanțelor trebuie să asigure realizarea principalelor funcții ale evaluării: *îmbunătățirea activității curente*; asigurarea *feedback-ului pentru toate grupele de interes*; *revizuirea și optimizarea politicilor și strategiilor educaționale* la nivelul unității școlare. *Sistemul de evaluare a performanțelor* presupune că evaluarea performanțelor se va realiza continuu, se va documenta în scris la anumite intervale; se va desfășura pe baza standardelor stabilite; presupune valorificarea rezultatelor feedback-ului și construirea traseului de dezvoltare continuă a performanțelor, dar și recompensarea/remunerarea în baza dovezilor de performanță.

Oferirea *feedback-ului* și *îmbunătățirea continuă a competențelor profesionale* constituie următoarele faze ale managementului performanțelor cadrelor didactice. Se consideră că procesul de evaluare a performanțelor nu este complet dacă acele concluzii la care se ajunge nu se întorc la cel care, într-un fel sau în altul, le-a generat, adică la cadrul didactic. În acest sens este necesară:

- ✓ *Pregătirea feedback-ului*: este esențial ca ambele părți să se pregătească/documenteze pentru discutarea performanței și stabilirea obiectivelor pentru următoarea perioadă.
- ✓ *Măsurarea obiectivă a performanței*: măsurarea performanței este cheia unei evaluări eficiente. În acest caz evaluatorul este deschis pentru a oferi argumente cu privire la rezultatele care, în cele din urmă, vor conduce la formularea obiectivelor pe anul curent.
- ✓ *Ascultarea activă*: preocupare pentru punctele de vedere ale celorlalte părți, manifestarea dispoziției de ascultare și formularea întrebărilor relevante.
- ✓ *Concentrarea asupra performanțelor mai degrabă decât asupra personalității*: aceasta va asigura o evaluare obiectivă și va elimina judecățile subiective făcute pe baza a ceea ce-i place sau displace conducerii.
- ✓ *Specificarea succeselor și a eșecurilor*, deoarece onestitatea în evaluarea performanței este esențială [1,8,9].

Pentru ca acțiunea de evaluare să determine schimbări pozitive și atingerea performanței de către angajați, *feedback-ul* trebuie: să se bazeze pe încrederea dintre evaluator și evaluat (dacă această încredere nu există, angajatul poate considera că evaluarea nu este corectă); să fie concret, să conțină exemple recente, să se indice concret unde s-a greșit; să fie oferit la timp; să fie verificat (managerul va solicita reformularea sau reproducerea *feedback-ului* pentru a vedea cum a fost înțeles); să evidențieze acele performanțe pe care angajatul este capabil să le obțină [5]. Este important ca persoanei în cauză să i se prezinte rezultatele evaluării pentru ca să poată reflecta asupra rezultatelor obținute, să analizeze problemele care au apărut etc. În acest context se recomandă:

- Încurajarea atitudinii autocritice. Oamenii sunt mult mai dornici să accepte critica atunci când își recunosc punctele tari și pe cele slabe. Este bine de a încuraja autoevaluarea, susținerea punctului propriu de vedere, exprimarea opiniei cu privire la rezultatele la care s-a ajuns.
- Oferirea *feedback-ului* de tip descriptiv mai mult decât a celui evaluativ; evidențierea aspectelor pozitive. Prin oferirea unui *feedback* constructiv se caută mai degrabă ce trebuie de făcut decât ce nu s-a făcut corect și se încearcă a se găsi modalități de îmbunătățire. Se recomandă ca accentul să se plaseze pe probleme, nu pe sentimente și emoții.

*Îmbunătățirea performanțelor cadrelor didactice* are menirea de a dezvolta punctele slabe, de a le consolida pe cele tari și de a implementa alte schimbări necesare identificate în procesul de evaluare. Deci, planul de îmbunătățire trebuie să specifice acțiunile și țintele pentru îmbunătățirea respectivelor domenii, împreună cu responsabilitățile atribuite pentru realizarea acțiunilor necesare până la termenele agreeate. Trebuie să se creeze condițiile pentru monitorizarea și implementarea acțiunilor convenite, pentru măsurarea eficienței procesului de planificare a evaluării și îmbunătățirii.

Împărtășim ideea că planurile de îmbunătățire trebuie să stabilească priorități, concentrându-se pe acele zone de îmbunătățire care: au un impact direct asupra experienței de învățare a elevilor, au o semnificație pentru învățare și pentru rezultatele elevilor, consolidează punctele tari și remediază prompt punctele slabe, reflectă prioritățile instituției. Pentru acesta se va specifica: acțiunile pentru realizarea îmbunătățirilor; responsabilitățile necesare realizării acțiunilor propuse, clar definite; responsabilitățile de monitorizare a planului și de evaluare a rezultatelor; termenele concrete pentru finalizarea fiecărei activități sau sarcini și standarde de referință pentru evaluarea progreselor în scopul de a menține planul pe direcția stabilită.

Evident, la evaluarea rezultatelor inițiativelor de îmbunătățire trebuie să se țină seama de: rezultatele obținute; în ce măsură rezultatele corespund țăntelor stabilite; efectele neintenționate (pozitive și negative); evidența anuală a îmbunătățirilor performanței; strategiile de recompensare a îmbunătățirilor performanței; posibilitățile de împărtășire a concluziilor, experiențelor și a bunelor practici.

Odată ce *succesul și competitivitatea instituțiilor de învățământ depind, în mare măsură, de performanța profesională a cadrelor didactice*, în condițiile pieței educaționale de tip concurențial managementul performanțelor trebuie să devină o preocupare stringentă și permanentă a echipei manageriale.

**Bibliografie:**

1. ARMSTRONG, M. *Managementul resurselor umane*. București: Codecs, 2003. 234 p.
2. ARMSTRONG, J.S. Predicting Job Performance: The Moneyball Factor. În: *Foresight: The International Journal of Applied Forecasting*, 2012, no.25, p.31-34.
3. BARON, J.N., KREPS, D.M. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, 2012. 146 p.
4. BARON, J.N., BEER, M., CANNON, M.D. et al. Promise and peril in implementing pay-for performance. In: *Human Resource Management*, 2004, p.121-129.
5. PÂNIȘOARĂ, G., PÂNIȘOARĂ, I.O. *Motivarea eficientă: Ghid practic*. Iași: Polirom, 2005. 213 p.
6. PERRY, J.L. Antecedents of Public Service Motivation. În: *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 1997, no.2, vol.7, p.181-208.
7. PERRENOUD, Ph. *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant. Professionnalisation et raison pédagogique*. Paris: ESF, 2001. 87 p.
8. KLATT, L.A. *Human Resources Management: A Behavioral Systems Approach*. The Irwin series in management and the behavioral sciences. 2006, 89 p.
9. КУДРЯВЦЕВА, Е. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы. В: *Управленческое консультирование*, 2013, №6 (54), с.13-19.

Prezentat la 16.07.2014