

CZU:371.136

DOI: 10.36120/2587-3636.v21i3.71-80

EVALUAREA PERFORMANȚELOR CADRELOR DIDACTICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Victoria COJOCARU, prof. univ. dr. hab.

<https://orcid.org/0000-0002-5443-2875>

Universitatea de Stat din Tiraspol

Rezumat. Articolul își propune să prezinte principiile care stau la baza evaluării cadrelor didactice. Se analizează metodele de evaluare a performanțelor, cerințele validității și fidelității, tendințele și funcțiile evaluării.

Cuvinte cheie: Evaluare, performanțe, principii, metode, performanțele cadrelor didactice, validitate, fidelitate, funcțiile evaluării.

EVALUATION OF TEACHER PERFORMANCE FROM PRE-UNIVERSITY EDUCATION

Abstract. This article aims to present the principles underlying teacher evaluation. Performance evaluation methods, validity and fidelity requirements, evaluation trends and functions are analyzed.

Keywords: Evaluation, performance, principles, methods, teacher performance, validity, fidelity, evaluation functions.

Cercetările privind elaborarea și implementarea unui sistem modern și eficient de evaluare a cadrelor didactice, valorificării și reglării procesului educativ, ca parte integrantă a procesului de modernizare a sistemului educațional, rezultă din provocările țărilor dezvoltate și reprezintă o cerință de ancorare a învățământului la valorile europene și mondiale.

În ultimii ani, cercetările savanților și ale practicienilor sunt concentrate asupra eficienței instruirii, care, cum menționează V. Gh. Cojocaru, „ar trebui să indice experiențele care prezintă cea mai mare eficacitate în sădirea, în individ, a unei înclinații către învățare, către învățarea în general sau către un anumit tip de învățare” [1, p. 94].

Din perspectivă modernă, *evaluarea* reprezintă parte integrantă a procesului de învățământ, dar, în prezent, predomină evaluarea sumativă. Deplasarea evaluării spre proces, spre formarea continuă contribuie la reglarea-autoreglarea procesului. Mutarea accentului de pe măsurarea rezultatelor pe constatarea efectelor de dezvoltare a personalității trebuie să conducă la optimizarea întregului proces de dezvoltare, de aceea evaluarea se impune a fi cu precădere formativă, situațională, co-evolutivă, scopul fundamental fiind calitatea educației, îmbunătățirea practicilor de predare-învățare-evaluare. Astfel, e nevoie de o nouă paradigmă a evaluării, care să imprime o cultură a evaluării calității educației în contextul cerințelor comunității europene și internaționale.

V. Gh. Cojocaru consideră că cunoașterea metodelor manageriale vor permite managerului să realizeze mai bine numeroase roluri esențiale de instruire: metode de cunoaștere și de analiză a informațiilor privind acțiunile de instruire, metode de antrenare

în activitățile proiectate, metode și tehnici de proiectare a activității de instruire și metode și tehnici de dirijare a acțiunilor cadrelor didactice [1].

Scopul evaluării: să creeze și să dezvolte un sistem coerent și eficace de măsurare a performanțelor la toate nivelurile instituției. La nivelul personalului, sistemul de evaluare contribuie la crearea unei culturi instituționale orientate spre performanță, a asumării responsabilității pentru contribuția individuală la realizarea obiectivelor instituției.

Evaluarea individuală face parte dintr-un mecanism instituțional care urmărește să contribuie la:

- îmbunătățirea performanțelor;
- creșterea contribuției inovaționale, realizarea obiectivelor și atingerea indicatorilor de performanță;
- asumarea responsabilității individuale pentru propria prestație;
- creșterea implicării în rezolvarea sarcinilor și problemelor instituției;
- creșterea competenței și dezvoltarea profesională [3].

„*Evaluarea performanțelor* reprezintă activitățile de comensurare și comparare a rezultatelor obținute, a potențialului fizico-intelectual, profesional și managerial cu obiectivele și cerințele postului ocupat” [2].

Metode de evaluare a performanțelor.

După domeniul de aplicabilitate, *metodele și tehnicile de evaluare* se împart în *generale și specifice* [3].

Metodele de evaluare generale sunt aplicabile oricărui angajat, indiferent de postul deținut. În această categorie includem: *notația, aprecierea globală și aprecierea funcțională*.

Notația presupune acordarea unei note care exprimă gradul în care titularul unui post realizează obiectivele legate de postul respectiv. Este o metodă des folosită, deoarece se utilizează la calcularea de medii, abateri, elaborarea de grafice etc.

Aprecierea globală se concretizează în calificative și conține evaluări generale privind calitățile, munca și rezultatele în muncă ale persoanei respective.

Aprecierea funcțională se realizează prin compararea calităților, cunoștințelor, aptitudinilor, deprinderilor și comportamentelor unui angajat cu cerințele postului vizat, pentru a pune în evidență concordanțele și neconcordanțele cu acesta.

Metodele de evaluare specifice sunt utilizate pentru anumite categorii de personal, manageri sau specialiști cu înaltă calificare. În această categorie includem *cazul, metoda testelor de autoevaluare și centrele de evaluare*.

Cazul are în vedere constituirea unei comisii formate din 5-7 persoane (între care șeful ierarhic al persoanei evaluate și alți specialiști în resurse umane), care va analiza activitatea persoanei vizate pentru a adopta alternativa decizională, potrivită „cazului” respectiv.

Metoda testelor de autoevaluare care conțin una sau mai multe seturi de teste, diferențiate în funcție de specificul posturilor.

Centrele de evaluare constau în evaluarea unei persoane timp de 3-5 zile, folosind metode complexe: *studii de caz, jocuri manageriale, teste psihologice*. Cât timp participă la aceste probe, persoana în cauză este observată de membrii grupului de evaluare, care întocmesc un raport pe baza căruia se determină evaluarea finală.

Pentru ca o evaluare să fie riguroasă este necesar ca acest proces să respecte anumite premise, care sunt sintetizate în tabelul 1 [5].

Tabelul 1. Premise ale evaluării personalului

Nr. crt.	PREMISE
1.	Criteriile de evaluare a personalului se diferențiază în funcție de natura posturilor deținute de respectivele persoane, de potențialul instituției și obiectivele acesteia.
2.	Evaluarea trebuie să fie unitară, în sensul că pentru personalul de aceeași specialitate sau care exercită posturi identice este necesar să fie aplicate aceleași criterii, utilizate în același mod.
3.	Pentru a fi edificatoare evaluarea, este necesar să se efectueze pe perioade suficient de lungi, în care persoana respectivă trebuie confruntată cu principalele probleme specifice postului respectiv.
4.	Metodele și tehnicile utilizate trebuie să aibă în vedere specificul fiecărui post, deoarece în evaluarea salariaților nu există decât cazuri particulare, de unde necesitatea abordării diferențiate.
5.	Evaluarea trebuie să se bazeze pe informații certe, verificabile.
6.	Rezultatul evaluării, însoțit de recomandările necesare, se comunică de evaluatori persoanei în cauză, asigurându-se premisa pentru valorificarea integrală a rezultatelor evaluării.

Respectarea acestor cerințe poate să conducă la evitarea erorilor tipice de evaluare.

Tabelul 2. Elemente ale evaluării

Nr. crt.	ELEMENTE
1.	Deosebiri sensibile de optici, temperament între cadrele care evaluează, unele foarte critice, altele, dimpotrivă, astfel că aceleași evaluări reflectă calități, aptitudini și eforturi diferite.
2.	Evaluatorul simpatizează, în mare măsură, diferite persoane supuse evaluării, ceea ce se reflectă în criteriile utilizate și în concluziile finale;
3.	Modificarea în bine a eforturilor și comportamentului în perioada care precede evaluarea.
4.	Dorința de a spune șefilor ceea ce doresc să audă despre subordonații evaluați, chiar dacă evaluarea nu corespunde integral realității.
5.	Tendențele împăciuitoare ale evaluatorului pentru a evita discuții contradictorii, ceea ce se manifestă printr-o îmbunătățire generală, artificială, a rezultatelor evaluării.
6.	Incompetența evaluatorului, care nu cunoaște bine metodele de evaluare și nu are aptitudini pentru acest proces.
7.	Manifestarea efectului de „halo”, respectiv, manifestarea pronunțată a unei caracteristici pozitive sau negative a persoanei evaluate, manifestare care influențează celelalte trăsături, denaturând rezultatele evaluării.
8.	Modificarea intenționată a rezultatelor evaluării pentru a influența decizia finală într-un sens sau altul.

Indiferent de scopul pentru care a fost conceput, un sistem de evaluare se constituie ca un mecanism managerial, iar construcția lui este adecvată doar în măsura în care se dovedește eficace în atingerea scopului propus. Construcția și implementarea unui mecanism este o risipă de resurse și pot fi chiar dăunătoare performanței. Din această

cauză, odată stabilit scopul evaluării, este util să se identifice un număr de principii, prin care să fie filtrate deciziile aferente concepției sistemului în discuție.

Autorul S. Popescu propune următoarele principii [3]:

1. Scop, criterii și modalități definite, cunoscute, înțelese și acceptate

Scopul și modalitățile de evaluare, criteriile, indicatorii, standardele de performanță și procedurile aferente trebuie să fie stabilite, cunoscute, înțelese și, pe cât posibil, acceptate de către întregul personal evaluat înaintea perioadei de activitate, la care se referă evaluarea.

2. Relevanță în raport cu obiectivele

Criteriile și modalitățile de evaluare trebuie să asigure relevanța acestora atât în raport cu obiectivele și prioritățile generale ale universității, cât și referitor la obiectivele specifice stabilite la nivelul fiecărei subunități (facultate, catedră, specializare, centru de cercetare etc.)

3. Focalizare pe rezultate

Evaluarea trebuie să se refere la calitatea rezultatelor obținute ca ocupant al unei poziții sau în urma prestării unei activități, și nu la poziția sau activitatea în sine.

4. Adecvare la poziție

Criteriile și modalitățile de evaluare a activității individuale, precum și standardele de performanță trebuie să fie adecvate poziției ocupate de persoana evaluată (manager: Rector, Prorector, Decan etc. sau cadru didactic: Profesor, Conferențiar, Șef de lucrări etc.), iar rezultatele contorizate trebuie să depindă, în principal, de poziția celui evaluat.

5. Întărirea autorității delegate.

Fiind un instrument managerial, evaluarea nu trebuie să diminueze, ci să întărească autoritatea fiecărui nivel de management, astfel încât acesta să poată promova obiectivele și prioritățile stabilite pentru entitatea pe care a fost delegat să o conducă.

6. Transparență, obiectivitate și probitate

Evaluarea se derulează public, se bazează pe criterii și indicatori clari, este verificată de persoane independente de entitățile evaluate și este descurajată orice încercare de falsificare a realității.

7. Flexibilitate

Evaluarea trebuie să conducă la recunoașterea tuturor contribuțiilor relevante pentru performanțele instituției, chiar dacă acestea nu au fost cuprinse și cuantificate în sistemul inițial de criterii și standarde.

8. Încurajarea performanței

Rezultatele evaluării trebuie să fie urmate de măsuri concrete de recunoaștere a contribuției celor performanți și trebuie să-i determine pe aceștia să continue eforturile de a se menține ca atare, iar pe cei mai puțin performanți să-i determine să-și îmbunătățească prestația.

9. Abordare pozitivă

Evaluarea nu are ca scop declarat să-i penalizeze pe cei neperformanți, ci să-i ajute să-și identifice punctele slabe și să-și îmbunătățească activitatea.

10. *Simplitate și cost redus*

Sistemul de evaluare trebuie să fie pe cât posibil de simplu, iar aplicarea lui să nu consume resurse exagerate [3]. În această ordine de idei, sistemul de evaluare a învățământului ar trebui să reprezinte o activitate de monitorizare, înregistrare sau certificare cu un grad sporit de veridicitate a performanței educaționale (ca produs final al educației) în oricare secvență educațională, activitate efectuată de către cadrele didactice și/sau structurile abilitate. Această activitate include totalitatea proceselor și produselor care măsoară natura și nivelul performanțelor atinse în învățare, corelația dintre finalitățile procesului de instruire și obiectivele educaționale propuse și raționamentele care stau la baza deciziilor educaționale.

Astfel, activitățile de evaluare ar trebui să stabilească:

- gradul de realizare a obiectivelor educaționale (generale, referențiale, operaționale etc.);
- gradul de realizare a obiectivelor curriculare la nivel general sau individual;
- aria de obiective insuficient realizate, aria (calitativă și cantitativă) de instituții sau/și copii cu probleme de realizare a acestor obiective;
- cauzele realizării insuficiente a anumitor obiective;
- modalitățile de depășire a problemelor ce țin de realizarea obiectivelor educaționale;
- informarea opiniei publice vizavi de eficiența educației.

Privite în ansamblu, aceste obiective ale evaluării reprezintă, de fapt, fie indici concreți, fie concluzii bazate pe interpretarea anumitor indici.

Prin urmare, în condițiile funcționării irelevante a sistemului de evaluare, indicii căpătați nu sunt valizi și societății i se creează o imagine distorsionată a stării de lucruri în învățământ, lipsind-o astfel de posibilitatea de a analiza eficiența investiției în domeniul educației.

Indicii-reper ai calității instrumentarului de evaluare: validitatea și fidelitatea

Evaluăm cadrele didactice, deoarece vrem să ne formăm anumite concluzii despre ele fie că este vorba de capacități, cunoștințe, competențe sau de caracter. Cu cât mai multă informație veridică avem despre ele, cu atât mai capabili suntem de a ne face astfel de concluzii.

În această ordine de idei, cadrele didactice se află într-o poziție mai bună decât oricare test, care vine să măsoare abilitățile elevilor, deoarece ele nu doar apreciază nivelul de performanță, ci și monitorizează în permanență formarea acestui nivel.

Însă oricine ar elabora o strategie a evaluării – dacă se dorește ca rezultatele ei să fie relevante – trebuie să satisfacă cerințele validității și ale fidelității.

Probabil, cea mai importantă problemă a evaluării (și căreia, din păcate, i se acordă o atenție minimă) este dacă testul măsoară ceea ce trebuie să măsoare sau, în termeni de

specialitate, dacă are un grad satisfăcător de *validitate*. La prima vedere, acest enunț pare evident. Totuși, examinarea anumitor teste denotă interferențe esențiale cu obiectivele de evaluare „străine”, fapt care denaturează esențial rezultatul final al estimării.

În primul rând, testul ar trebui să aibă o validitate satisfăcătoare de conținut, adică să acopere optim obiectivele curriculare programate spre a fi evaluate (reflexate, în mod normal, în programa de examinare). Aprecierea validității se face de către experți, prin estimarea concordanței dintre itemii testului, obiectivele de evaluare din care aceștia rezultă și conținutul programat pentru predare/învățare.

De regulă, această validitate se estimează pe baza examinării matricei de specificație adiacentă oricărui test, numită uneori harta testului.

Deși gradul de detaliere a matricei de specificație diferă în funcție de nivelul dorit de generalizare, totuși, ea este alcătuită după anumite reguli:

- capul de linie include conținuturile programate spre a fi evaluate;
- capul de coloană include domeniile (subdomeniile) cognitive care vor fi testate;
- celulele matricei indică ponderea dorită a domeniilor și elementelor de conținut.

Este necesar de aplicat următorii parametri:

1. Cunoașterea și aplicarea legislației în vigoare în vederea realizării scopului educației:

- elaborarea documentelor educaționale conform legislației școlare;
- amenajarea spațiului educațional;
- egalizarea șanselor în educație pentru toți copiii;
- Codul educației;
- Regulamentul de organizare și funcționare a învățământului școlar;
- scrisori metodice.

2. Proiectarea, organizarea și evaluarea activității didactice conform standardelor impuse de etapa actuală:

- aplicarea cunoștințelor pedagogice și psihologice în procesul de predare-învățare-evaluare;
- proiectarea, conducerea și evaluarea activității didactice în vederea stimulării active;
- utilizarea eficientă a strategiilor didactice, varietatea metodelor folosite, creativitatea în adoptarea stilurilor de predare, învățare;
- sporirea cunoașterii și înțelegerii elevilor prin optimizarea factorilor spațio-temporari.

Proiectarea activităților instructiv-educative anuale și semestriale:

- stabilirea strategiilor didactice: metode, mijloace, forme de realizare, evaluare;
- utilizarea eficientă a auxiliarelor didactice;
- amenajarea spațiului educațional.

3. Utilizarea unui sistem de comunicare didactică eficient, frecvența și formele folosite, măsura în care acesta asigură implicarea comunității în educația copiilor.

- cunoașterea conceptelor și teoriilor moderne de comunicare;

- folosirea eficientă a comunicării în proiectarea, organizarea, conducerea procesului didactic;
 - stabilirea unor modalități de comunicare care să-i permită să acționeze împreună cu colegii, să participe la activitatea colectivă din școală;
 - crearea unor programe care să permită implicarea părinților în managementul unității școlare cu scopul sporirii resurselor materiale
 - elaborarea unor parteneriate prin care unitatea de învățământ să ofere sprijin în educație, a unor programe de educație pentru părinți.
4. Dezvoltarea, aprofundarea și perfecționarea abilităților, capacităților cognitive și motrice:
- dezvoltarea profesională a cadrelor didactice pentru a stăpâni domeniul cunoașterii cognitive moderne;
 - folosirea pe scară largă a metodelor activ-participative pentru activizarea structurilor cognitive și operatorii ale elevilor;
 - manifestarea unui stil didactic, a unei conduite profesionale inovatoare, centrate pe capacitățile individuale și pe aptitudinile elevilor;
 - integrarea în învățământ a elevilor C.E.S;
 - analizarea efectelor produse în plan atitudinal și psihomotor;
 - preocuparea unității școlare, a fiecărui cadru didactic în parte pentru a cultiva valori și atitudini benefice societății, pentru a forma din aceștia buni cetățeni.
5. Cunoașterea și aplicarea tehnicilor de transfer al cunoștințelor și abilităților în activitatea instructiv-educativă:
- amenajarea spațiului educațional eficient pentru desfășurarea activității didactice în sala de clasă;
 - proiectarea, organizarea și desfășurarea lecțiilor;
 - implicarea și responsabilizarea elevului în derularea unor activități educaționale;
 - organizarea și desfășurarea unor activități în parteneriat cu familia;
 - asigurarea căilor de acces privind implicarea comunității în activitățile desfășurate în unitățile de învățământ;
 - acțiuni educative realizate în parteneriat cu familia, unitățile de învățământ similare, poliția, agenția de mediu, O.N.G-uri și alte instituții.
6. Cunoașterea problematicilor socio-educaționale în consilierea socio-psihopedagogică a elevilor.
7. Dezvoltarea competențelor psihice pentru reglarea autocontrolului, educarea stăpânirii de sine și a echilibrului emoțional:
- cunoașterea și aplicarea tehnicilor de autocontrol psihocomportamental;
 - analizarea situațiilor limită, găsirea unor soluții eficiente pentru depășirea acestora;
 - adoptarea unei atitudini de respect față de interlocutor;
 - argumentarea logică a soluțiilor susținute;

- stabilirea unor norme care să depășească diferențele culturale;
- asumarea unor eșecuri și neîmpliniri în activitatea didactică, găsirea unor metode eficiente de ameliorare a acestora.

8. Manifestarea unei atitudini democratice deschise față de tendințele novatoare necesare dezvoltării profesionale:

- identificarea propriilor resurse, a limitelor și nevoilor profesionale;
- reactualizarea permanentă a cunoștințelor profesionale;
- însușirea cunoștințelor de tip organizațional în raport cu idealul educațional;
- manifestarea unei conduite cu deschidere spre nou și inovare în activitatea didactică;
- asumarea unor responsabilități în vederea aplicării noutăților în activitatea didactică;
- actualizarea continuă a cunoștințelor profesionale prin autoperfecționare;
- valorizarea calităților umane.

Scopul evaluării personalului didactic este îmbunătățirea calității predării și, implicit, a pregătirii de specialitate.

În funcție de scop se conturează și obiectul evaluării personalului didactic, care poate fi mai larg sau mai restrâns.

Pentru a nu fi unilaterală, evaluarea personalului didactic de către manageri va fi corelată cu evaluările făcute de inspectorii, părinți și elevi.

Pentru ca personalul didactic supus evaluării să sprijine această activitate, managerul va colabora cu acesta la definirea scopului și obiectivelor evaluării, precum și la punerea la punct a instrumentelor și procedeele de evaluare.

Evaluările concepute și aplicate în grabă, fără consultarea și avizarea cadrelor didactice, conduc la concluzii eronate, produc tensiuni și nemulțumiri în rândul personalului didactic.

J.A. Green [apud.1] considera că, pentru a evita asemenea situații, orice program de evaluare a personalului didactic trebuie să țină seama de următoarele principii:

- să fie elaborate în colaborare cu cadrul didactic controlat;
- să aibă în vedere toate aspectele activității cadrului didactic, dar să se focalizeze pe cel mai important dintre acestea – activitatea instructiv-educativă;
- evaluarea să se bazeze pe o evidență adecvată a rezultatelor cadrelor didactice. Cadrele didactice trebuie să fie inspectate de mai multe ori pe parcursul anului, de mai mulți evaluatori, să se țină evidența observațiilor diferitor evaluatori de-a lungul timpului și să se coreleze informațiile privind activitatea la clasă;
- 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 activității instructiv-educative; de stimulare permanentă a interesului și preocupării pentru perfecționare.
- evaluările trebuie înregistrate și considerate confidențiale.

Ele trebuie aduse la cunoștința cadrului didactic, dar nu este indicat să fie cunoscute și de celelalte cadre didactice, decât dacă în colectivul didactic s-a convenit în acest sens:

- programul de evaluare trebuie integrat într-un plan de perfecționare a activității instructiv-educative;
- toți trebuie să fie evaluați și toți trebuie să fie evaluatori, existând reciprocitate și o mobilitate a rolurilor de evaluator și evaluat.

În teoria și practica evaluării se atestă câteva tendințe importante:

- extinderea evaluării de la evaluarea rezultatelor la evaluarea procesului care a condus la aceste rezultate;
- integrarea eficientă a evaluării în activitatea de predare-învățare;
- raportarea rezultatelor obținute la obiectivele definite.

În procesul de învățământ evaluarea îndeplinește câteva funcții fundamentale:

- constată (descrie, măsoară, apreciază rezultatele, clasifică elevii) criteriul performanței obținute;
- stabilește motivele care au condus la aceste rezultate;
- sugerează soluții pentru eliminarea dificultăților în reglarea și perfecționarea activității.

Procesul de evaluare ajută cadrul didactic să constate dacă a organizat și a structurat conținutul în mod adecvat, dacă a folosit strategia didactică adecvată. Evaluarea permite adultului să descopere lacunele elevilor, să elaboreze un program suplimentar, menit să anticipeze următoarele situații de instruire:

1. „Preocuparea și interesul cadrelor manageriale și didactice se focalizează, preponderent, pe identificarea și utilizarea celor mai adecvate modalități, strategii, metode și tehnici de evaluare a performanțelor cadrelor didactice.

2. În practică, cadrele manageriale și didactice încearcă să găsească acele metode de evaluare ale căror valențe pozitive să determine obiectivitatea evaluării, măsurarea și aprecierea cât mai exactă a performanțelor, conștiente fiind că de calitatea evaluării depind motivația pentru învățare, realizarea învățării și sentimentul persoanelor evaluate că sunt valorizate cum se cuvine.

3. Astfel, se explică încercările tot mai frecvente ale cadrelor didactice de a-și însuși cât mai multe metode de evaluare educațională, de a le utiliza eficient, ca în urma constatării virtuților acestora să-și îmbunătățească prestația lor didactică.

4. Metodele alternative de evaluare, complementare celor clasice, tradiționale au fost și rămân o provocare pentru cadrele didactice.

5. Cadrele didactice din învățământ manifestă disponibilitate pentru utilizarea metodelor alternative de evaluare educațională, convinse fiind că astfel obiectivitatea evaluării performanțelor crește.

6. Cadrele didactice consideră că în această manieră sunt evaluați mai corect, iar controversile referitoare la distorsiunile și erorile evaluării scad.

7. Reticența cadrelor didactice de a folosi metode alternative de evaluare scade pe măsură ce conștientizează utilitatea și necesitatea acestora și își sporesc abilitatea în practică.

8. Schimbările de atitudine, mentalitate și practică sunt determinate de cunoașterea de către cadrele didactice a valorii acestor metode și de practicarea lor efectivă în evaluarea performanțelor.

9. Evaluarea performanțelor elevilor, prin intermediul metodelor alternative, folosite în complementaritate cu cele clasice, este mai pregnant focalizată pe evaluarea competențelor elevilor care, potrivit paradigmei constructiviste, sunt cele care trebuie evaluate în practica școlară.

10. Competențele includ în structura lor cunoștințe (a ști ceva), dar se focalizează pe aspectele de ordin procedural (a ști cum), fapt care apropie evaluarea educațională de ceea ce solicită piața muncii.

11. Legitimitatea metodelor alternative de evaluare educațională este dată, pe de o parte, de valențele lor pozitive, pe de altă parte, de încercările tot mai frecvente ale managerilor de a face evaluarea mai puțin stresantă și de a contribui astfel la sporirea confortului psihologic al acestora” [6].

Concluzii

Scopul și modalitățile de evaluare, criteriile, indicatorii, standardele de performanță trebuie să fie stabilite, cunoscute, înțelese și, pe cât posibil, acceptate de către întregul personal evaluat. Criteriile de evaluare trebuie să asigure relevanța acestora în raport cu obiectivele și prioritățile generale ale instituției. Rezultatele evaluării trebuie să fie urmate de măsuri concrete de recunoaștere a contribuției celor performanți și să-i determine pe aceștia să continue eforturile de a se menține, iar pe cei mai puțin performanți să îi determine să-și îmbunătățească prestația.

Bibliografie

1. Cojocaru V. Gh. Calitatea în educație. Managementul calității. Chișinău: UPS Ion Creangă, 2007. 268 p.
2. Căprărescu Gh. Evaluarea, perfecționarea și promovarea personalului de conducere. Management. București: Editura Didactică și Psihologică, 1992. 251 p.
3. Popescu S., Brătianu C. ș.a. Ghidul calității în învățământul superior. București: Editura Universității, 2004. 180 p.
4. Zorlețan T., Burduși E., Căprărescu G. Managementul organizației. București: Editura economică, 1998. 624 p.
5. Nicolescu O., Verboncu I. Management. București: Editura Economica, 1997. 462 p.
6. <https://ro.scribd.com/document/362831797/Metoda-chestionarului-doc>