

STRATEGII DE EVALUARE INDIVIDUALĂ ȘI INSTITUȚIONALĂ A CADRELOR DIDACTICE

Carolina PLATON

Universitatea de Stat din Moldova

Prezentul articol reflectă procesul managerial de evaluare a cadrelor didactice, ilustrat prin strategii concrete și exemple reprezentative.

Cuvinte-cheie: *cadru didactic, evaluare, strategie, management.*

INDIVIDUAL AND INSTITUTIONAL STRATEGIES OF TEACHERS EVALUATION

This article reflects the managerial process of teacher evaluation, illustrated through concrete strategies and representative examples.

Keywords: *teachers, evaluation, strategy, management.*

Introducere

Presiunile sociale, financiare și politice obligă sistemele de învățământ să privilegieze strategii de management al procesului evaluativ care asigură un echilibru între necesitatea de obligativitate și necesitatea de dezvoltare profesională. Analiza cercetărilor [1] demonstrează diverse modele manageriale ale evaluării personalului didactic și o mare diversitate de practici, în dependență de necesitățile căutate. Aceste modele ar putea fi clasate pe un continuum în funcție de gradul de control sau de angajare a cadrului didactic în procesul evaluativ. La o extremă, modelul mecanicist vizează asigurarea unei mai bune rentabilități a instituției și presupune o activitate determinată de reguli și principii clar definite în prealabil. Abordările noi au propus modele manageriale, considerate mai adecvate și mai satisfăcătoare decât modelul mecanicist, plasând, astfel, la cealaltă extremă modelul „umanist”, care presupune o activitate dinamică și sensibilă la schimbări.

În această ordine de idei, desfășurarea cu succes a activităților de evaluare și supervizare a cadrelor didactice implică necesitatea cunoașterii și realizării unui management eficient al acestui proces complex.

Strategii de evaluare a cadrelor didactice: abordări teoretice

Timp îndelungat, politicile sistemelor de învățământ reflectau mai mult modelele mecaniciste de evaluare a cadrului didactic. Evaluarea răspundea, de regulă, exigențelor politicii în vigoare și rezolvării cazurilor-problemă. Mai multe instituții adoptau două procese distincte și paralele de evaluare pentru a putea face față concomitent necesităților de obligativitate și de perfecționare individuală. Într-adevăr, practicile demonstrează dificultatea de a face față acestor două necesități pornind de la o singură abordare. De altfel, din ce în ce mai multe cercetări denotă încercări de modele integrate, care presupun participare activă la toate palierele intervenției: administrație, cadre didactice, studenți [2, 3].

Deplasarea priorităților de la sistem la individ, de la evaluarea administrativă la evaluarea formativă implică o reamenajare structurală și funcțională, bazată mai mult pe complementaritatea celor două viziuni ale evaluării decât pe opunerea lor și lasă loc flexibilității în control și în conținutul evaluării. Contrar practicilor obișnuite, acest model favorizează o angajare sinceră într-un context unde administrația și personalul didactic participă în măsură egală la luările de decizie cu privire la procesul de evaluare și la urmările lui. Flexibilitatea atât în control, cât și în conținutul evaluării este percepută ca un parteneriat. Forța modelului se bazează mai ales pe profesionalism, angajament și spirit de echipă. Profesionalismul implică autonomia membrilor, responsabilitate împărțită, respect mutual și promovarea excelenței. Angajamentul face apel la deschidere, inițiativă, creativitate și participare activă. Spiritul de echipă presupune comunicare, colaborare, schimb și susținere. Modelul reprezintă strategii de implementare ciclică a evaluării atât *în plan individual*, cât și *în plan instituțional*.

1. Strategii de evaluare individuală a cadrului didactic (studiu de caz)

Strategiile individuale presupun realizarea demersului de evaluare în cadrul unui ciclu care include trei etape: 1) Identificarea necesităților; 2) Modalități de soluționare; 3) Evaluare (Fig.1).

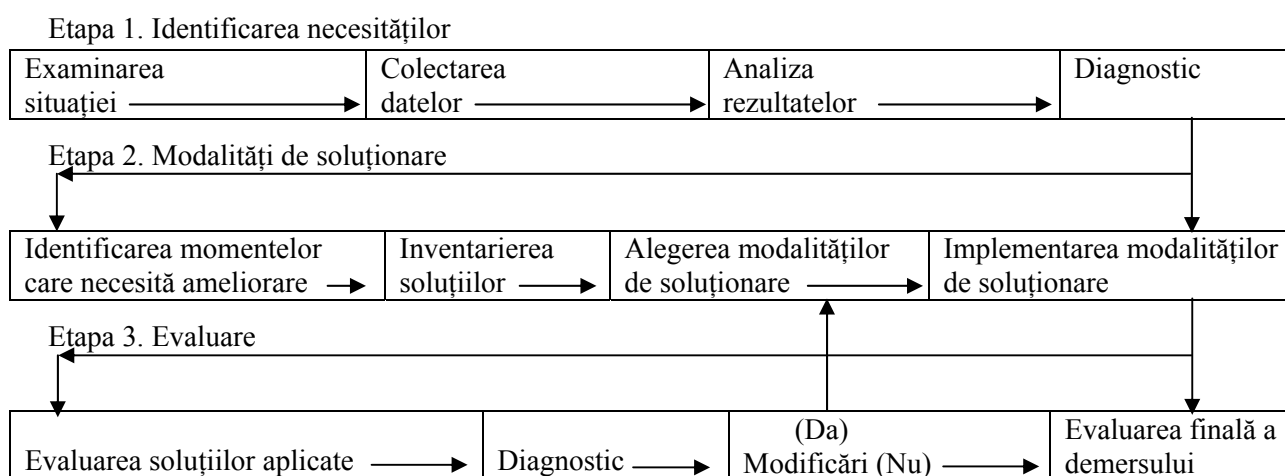


Fig.1. Strategia de management individual.

Etapa 1. Identificarea necesităților

Etapa începe cu o *examinare a situației* de evaluare, în cadrul căreia consilierul/cadrul didactic (în dependență de faptul cine este responsabil de evaluare și în ce scop ea se desfășoară) detalizează obiectul evaluării, determină necesitățile ei etc. Aceasta este perioadă de investigație a multiplelor fațete ale activității cadrului didactic. *Colectarea datelor* se caracterizează prin selectarea și analiza informației privind activitatea cadrului didactic. Este important să se ia în considerare scopul evaluării, aspectele care vor fi analizate, sursele de informare, mijloacele utilizate. Or, este vorba despre obținerea unui maximum de informație asupra fiecărui aspect. Colectarea datelor este urmată de *analiză*. Pornind de la criteriile imanente fiecărui instrument concret, consilierul/cadrul didactic analizează rezultatele obținute, luând în considerare variabilele contextuale care ar putea interveni. Această fază permite trasarea profilului activității cadrului didactic care conduce la emiterea unui *diagnostic*.

Etapa II. Modalități de soluționare

În baza diagnosticului se determină *aspectele care necesită ameliorare*. Echipa (consilierul/cadrul didactic) *inventariază posibilele soluții*. După alegerea unei sau mai multor soluții, sunt specificate *modalitățile de intervenție și implementare* a mijloacelor de soluționare.

Etapa III. Evaluare

Odată cu aplicarea eventualelor soluții este important să se asigure *evaluarea* lor pentru a verifica dacă ameliorarea așteptată s-a produs. Poate fi necesară colectarea suplimentară a datelor și precizarea *diagnosticului*. În cazul impunerii unor *modificări* noi se trece din nou la faza „Alegerea mijloacelor de soluționare” a etapei a II-a și demersul continuă în conformitate cu strategia prezentată. În cazul rezultatelor satisfăcătoare se trece la *evaluarea finală* a demersului, care urmărește scopul de a identifica dacă obiectivele vizate au fost atinse, dacă demersul a fost eficient etc.

Abordarea globală a evaluării cadrului didactic este modalitatea cea mai adecvată pentru a se orienta eficient în luarea de decizii, în vederea optimizării și ameliorării procesului de învățământ. Un singur rezultat este insuficient pentru a aprecia calitatea activității cadrului didactic. Un eșantion reprezentativ al activităților realizate trebuie să fie evaluat prin diverse surse și mijloace de evaluare. Metoda cea mai potrivită pentru o evaluare individuală globală este *studiul de caz*. Această metodă pune accentul pe analiza datelor și pe prezentarea lor unitară ca variabile relevante, necesare înțelegerii unei „unități”.

Metodologia cercetării

Drept ilustrare a celor expuse a fost realizat un *studiu de caz*, care a avut ca obiectiv validarea strategiei propuse. Pentru realizarea studiului a fost selectată o persoană (cadru didactic, sex feminin, vechime în muncă – cinci ani, master în psihologie), care a manifestat disponibilitate și motivație înaltă pentru această investigație. Dimensiunile identificate pentru examinare au fost: evaluarea cursului de către studenți; evaluarea cursului de către experți; evaluarea climatului psihopedagogic; autoevaluarea; evaluarea reprezentărilor. Examinarea a fost realizată prin aplicarea instrumentelor prezentate în cercetare.

Interpretarea rezultatelor a fost efectuată în conformitate cu următoarele bareme și niveluri de calitate: 4,00 - 3,80 puncte (100% - 95% evaluări favorabile) – *excellent*; 3,79 - 3,20 puncte (95% - 80% evaluări favorabile) – *foarte bun*; 3,19 - 2,60 puncte (80% - 65% evaluări favorabile) – *bun*; 2,59 - 2,00 puncte (65% - 50% evaluări favorabile) – *suficient*; 1,99 - 1,00 puncte (50% - 25% evaluări defavorabile) – *insuficient*. Prelucrarea datelor a fost realizată cu ajutorul *programului SPSS* (Statistical Package for Social Sciences). În cazurile pertinente au fost folosite diferite tipuri de reprezentări grafice.

Studiul s-a desfășurat în trei etape: 1) *Identificarea necesităților*, 2) *Modalități de soluționare*, 3) *Evaluare*.

Rezultate și discuții

Etapa 1. *Identificarea necesităților*

a) Evaluarea cursului de către studenți a fost realizată pe un lot de 46 de subiecți, administrând *Chestionarul de evaluare a cursului* adresat studenților. Analiza rezultatelor ne-a permis să formulăm următoarea concluzie cu privire la calitatea cursului: media generală a evaluării cursului este de 2,98 puncte sau 75% evaluări favorabile, fapt ce ne permite să atribuim cursului calificativul „Bun”.

b) Evaluarea cursului de către experți a fost realizată de patru persoane, utilizând *Chestionarul cu privire la planificarea cursului și cunoașterea materiei* adresat experților. Analiza datelor obținute ne-a condus la următoarea constatare: media generală a evaluării cursului este de 3,29 puncte sau 82% evaluări favorabile, fapt ce ne permite să apreciem calitatea cursului ca „Foarte bun”.

c) Evaluarea climatului psihopedagogic a fost efectuată pe un lot de 36 de studenți, administrând *Chestionarul de evaluare a climatului psihopedagogic*. Analiza rezultatelor ne-a permis să conchidem următoarele: media generală a evaluării climatului psihopedagogic este de 2,96 puncte sau 75% evaluări favorabile, fapt ce ne face să conchidem că climatul psihopedagogic în acest grup poate fi calificat ca „Bun”.

d) Autoevaluarea a fost realizată prin intermediul *Chestionarului de autoevaluare globală a predării*. Din analiza datelor se desprind următoarele constatări: rezultatele înregistrate au oscilat între 3,0 și 2,7 puncte (respectiv, 75% și 67% evaluări favorabile), media generală fiind de 2,91 puncte (72% evaluări favorabile), fapt ce denotă o autoevaluare adecvată. Acest lucru s-a confirmat și prin compararea rezultatului obținut cu evaluările studenților (75% evaluări favorabile) și evaluarea climatului psihopedagogic (75% evaluări favorabile).

e) Reprezentările privind evaluarea cadrelor didactice au fost identificate prin aplicarea *Chestionarului de măsurare a reprezentărilor cadrului didactic privind propria evaluare*. Analiza rezultatelor ne-a condus la următoarea concluzie: media generală a reprezentărilor subiectului privind evaluarea cadrelor didactice (2,75 puncte, sau 69% evaluări favorabile) ne permite să atribuim subiectului calificativul „Bun”.

Generalizând cele expuse, putem conchide că, deși la această etapă nivelul global al activității cadrului didactic poate fi calificat ca „Bun”, în fiecare dintre dimensiunile analizate au fost identificate un șir de aspecte care necesită ameliorare. Aspectele vizate țin de pregătirea și organizarea cursului, stimularea intelectuală a studenților, motivarea și evaluarea studenților, gradul de coeziune a grupei academice, actualizarea cunoștințelor etc.

Etapa 2. *Modalități de soluționare*

La această etapă, după informarea cadrului didactic cu privire la rezultatele evaluării, s-a procedat la inventarierea posibilelor soluții și la specificarea modalităților de soluționare. Un bun program de soluționare nu poate exista fără prezența retroacțiunilor. Una dintre modalitățile eficiente de retroacțiune pe care am mizat în cadrul studiului ține de teoria „disonanței cognitive” care se bazează pe ideea că persoanele au tendința să armonizeze gândurile, percepțiile și acțiunile lor. Aplicată în evaluare [4], teoria disonanței cognitive presupune că informația primită în situația de evaluare are tendința să genereze schimbări dacă aceasta este percepută ca utilă pentru a restabili starea de armonie. Așadar, această etapă a studiului s-a bazat pe un demers de consiliere în cadrul căruia ne-am sprijinit pe trei dintre cele mai relevante elemente ale teoriei disonanței cognitive utilizate în consiliere. Aceste elemente se referă la:

- *extinderea posibilităților de alegere a soluțiilor*, care presupune că, în cazuri similare, cadrele didactice cărora li se oferă posibilități ridicate de alegere vor implementa abordările noi mai eficient decât cadrele didactice cărora li se oferă posibilități scăzute de alegere;
- *promovarea justificărilor minimale*, care presupune că, în condiții de justificare ridicată (de exemplu, promisiuni de succes), cadrele didactice vor demonstra schimbări atitudinale mai puțin semnificative în direcția susținerii abordărilor noi decât în condiții de justificare scăzută;

- *stimularea efortului*, care presupune că cadrele didactice care se așteaptă să depună eforturi în procesul consilierii vor demonstra schimbări atitudinale mai semnificative în direcția susținerii abordărilor noi decât cadrele didactice care nu se așteaptă să depună eforturi.

Demersul de consiliere a fost orientat spre valorificarea potențialului profesional, spre formarea abilităților de ajustare creativă la situațiile profesionale. Concomitent, s-a pus accent pe modificarea reprezentărilor, dat fiind faptul că conștientizarea și modificarea reprezentărilor conduc la schimbarea practicilor cadrului didactic. În cadrul ședințelor au fost explorate alternativele pe marginea următoarelor subiecte: conceperea și elaborarea cursului prin intermediul competențelor; predarea eficientă în cadrul seminarelor; evaluarea calității activității profesionale; metode activ-participative de predare/învățare; evaluarea studenților; sprijinirea studenților și stimularea lucrului individual în procesul de învățare; pregătirea și desfășurarea unui examen oral/scriș; comunicarea eficientă în procesul didactic; stresul ocupațional și diminuarea lui; relațiile interpersonale în contextul educațional.

Etapa 3. Evaluare

La această etapă a fost reluată evaluarea dimensiunilor identificate pentru analiză.

a) Evaluarea cursului de către studenți a fost realizată pe un lot de 42 de subiecți, administrând *Chestionarul de evaluare a cursului* adresat studenților. Analiza rezultatelor ne-a permis să formulăm următoarea concluzie privind calitatea cursului: media generală a evaluării calității cursului este de 3,37 puncte sau 85% evaluări favorabile, permițând astfel să atribuim cursului calificativul „Foarte bun”.

b) Evaluarea cursului de către experți a fost efectuată de patru persoane, prin intermediul *Chestionarului cu privire la planificarea cursului și cunoașterea materiei* adresat experților. Analiza datelor ne-a permis să conchidem următoarele: media generală a evaluării cursului este de 3,29 puncte sau 82% evaluări favorabile, fapt ce permite aprecierea calității cursului ca „Foarte bun”.

c) Evaluarea climatului psihopedagogic a fost efectuată pe un lot de 44 de subiecți aplicând *Chestionarul de evaluare a climatului psihopedagogic*. Din analiza rezultatelor am desprins următoarea constatare: media generală a evaluării climatului psihopedagogic este de 3,12 puncte sau 77,5% evaluări favorabile, fapt ce ne face să conchidem că climatul psihopedagogic în acest grup poate fi calificat ca „Bun”.

d) Autoevaluarea a fost realizată prin intermediul *Chestionarului de autoevaluare globală a predării*. Analiza rezultatelor ne-a permis să formulăm următoarea concluzie: în raport cu autoevaluarea realizată la etapa întâi a studiului, rezultatele obținute la etapa a doua nu diferă considerabil, media generală fiind de 3,00 puncte (75% evaluări favorabile), demonstrând că autoevaluarea continuă să rămână adecvată.

e) Reprezentările privind evaluarea cadrelor didactice au fost identificate prin aplicarea *Chestionarului de măsurare a reprezentărilor cadrului didactic privind propria evaluare*. Analiza datelor ne-a condus la următoarea concluzie: media generală a reprezentărilor subiectului privind evaluarea cadrelor didactice (3,45 puncte – 85% evaluări favorabile) ne permite să atribuim subiectului calificativul „Foarte bun”.

Pentru a stabili dinamica schimbărilor intervenite în activitatea cadrului didactic a fost determinată semnificația diferențelor dintre etapa 1 (evaluarea inițială) și etapa 3 (evaluarea finală) a studiului (Fig.2).

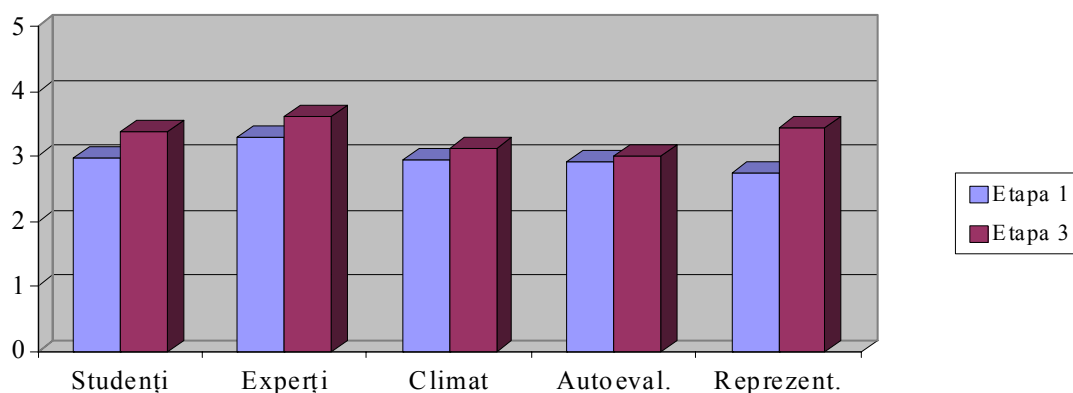


Fig.2. Profilul activității subiectului la etapa inițială și finală a studiului.

Generalizând rezultatele obținute putem constata o dinamică semnificativă referitoare la calitatea cursului stabilită atât în evaluările studenților ($t = 2,17$, $p < 0,05$), cât și în evaluările experților ($t = 2,21$, $p < 0,05$). Diferențe semnificative au fost fixate și în dinamica reprezentărilor cadrului didactic cu privire la propria

evaluare ($t = 3,18$, $p < 0,05$), fapt ce confirmă o dată în plus legătura strânsă dintre reprezentările cadrului didactic și practicile realizate: modificarea reprezentărilor de formare conduce la modificarea practicilor care se structurează în funcție de aceste reprezentări. Este important să subliniem că autoaprecierea subiectului nu a suferit modificări, rămânând adecvată pe parcursul studiului. Totodată, lipsa unei schimbări esențiale în ceea ce privește climatul care ține, în temei, de dimensiunile psihologice ne face să credem că aceste dimensiuni necesită un timp mai îndelungat pentru a evolua.

2. Strategii de evaluare instituțională a cadrului didactic (studiu de caz)

Strategiile instituționale presupun realizarea demersului de evaluare în cadrul unui ciclu care conține patru etape: 1) *Definirea expectanțelor*; 2) *Evaluarea diagnostică*; 3) *Evaluarea formativă*; 4) *Evaluarea administrativă*. Acest ciclu poate să se desfășoare pe o perioadă de patru – cinci ani, în conformitate cu deciziile adoptate de instituția de învățământ. Modelul verifică eficiența cadrelor didactice în interiorul situației de învățământ. *Etapa întâi* a ciclului de evaluare reprezintă definirea colectivă a expectanțelor ce țin de cunoștințe, abilități și atitudini în interiorul celor patru componente ale situației de învățământ. *Etapa a doua* se referă la evaluarea diagnostică, în cadrul căreia se trasează profilul în raport cu expectanțele stabilite prealabil și se elaborează un plan de perfecționare profesională. *Etapa a treia*, evaluarea formativă, se efectuează în funcție de acest plan și determină nivelul atingerii obiectivelor stabilite. Desfășurarea acestei faze este însoțită de supervizarea personalului didactic pentru a facilita actualizarea obiectivelor de perfecționare. *Etapa a patra* se termină cu o perioadă rezervată evaluării sumative. Aceasta cuantifică și califică realizările în raport cu expectanțele definite la început (Fig.3).

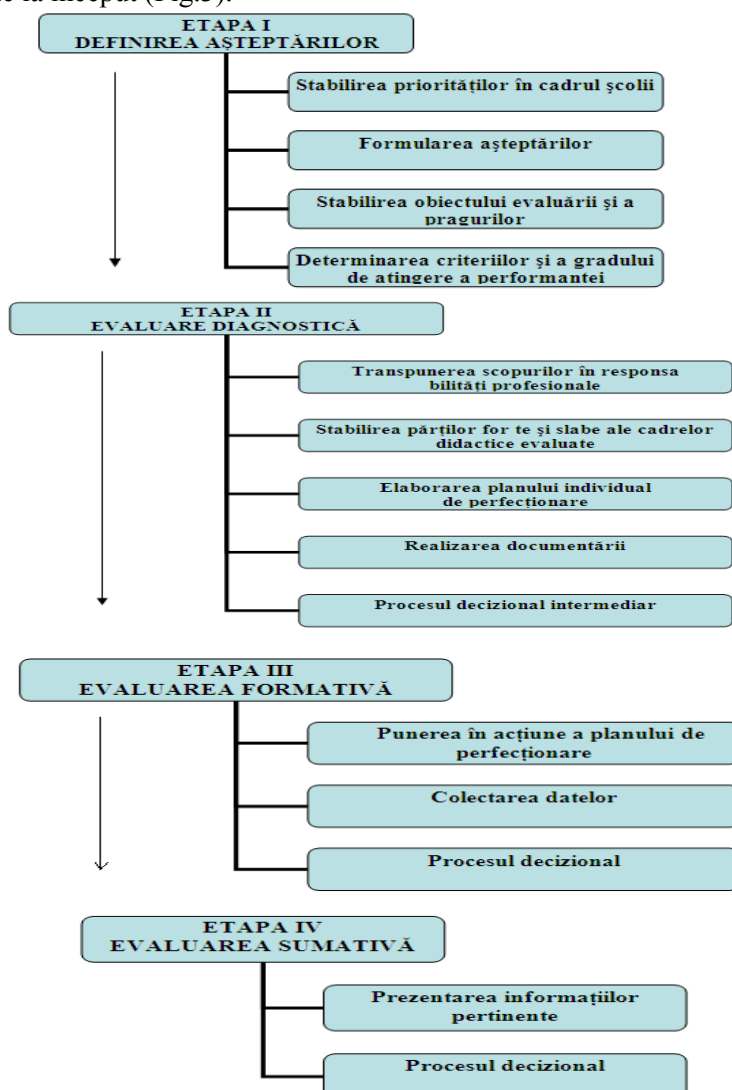


Fig.3. Strategia instituțională de evaluare a cadrelor didactice.

Metodologia cercetării

Drept ilustrare a celor expuse am realizat un *studiu de caz* care a avut ca obiectiv validarea strategiei propuse. Realizarea acestui studiu s-a desfășurat în Colegiul Tehnic Câmpulung-Muscel și a cuprins 140 de cadre didactice (84 cadre didactice debutante și 56 cadre didactice cu grad didactic II și I [5, 6].

Conținutul evaluării s-a referit la *competențele* cadrelor didactice (cunoștințe, abilități, atitudini), articulate în jurul a cinci domenii de activitate: *instruire, evaluare, mediu de învățare, relații umane, angajament profesional*. Evaluarea s-a realizat în baza unei scale de răspuns de patru niveluri: foarte bine, bine, suficient și insuficient. Primele două niveluri recunosc performanța, ultimele două nu îndeplinesc criteriile apreciative. Drept surse de informare au servit experții, colegii, cadrele didactice. Studiul s-a extins pe o perioadă de doi ani și a fost realizat în patru etape, în conformitate cu strategia expusă anterior.

Rezultate și discuții

Etapa 1. La această etapă au fost definitivește așteptările vizavi de competențele care trebuie atinse de cadrele didactice în interiorul domeniilor de activitate. Așteptările au fost redactate în funcție de cele cinci domenii de activitate, dar și în funcție de cele trei aspecte ale competențelor. Au fost stabilite standardele de performanță a cadrelor didactice identificate de instituția de învățământ și gradul de atingere a acestora.

Etapa 2. Evaluarea diagnostică desfășurată la această etapă a urmărit scopul de a determina nivelul de performanță a cadrelor didactice în raport cu așteptările determinate de instituția de învățământ. Pentru atingerea scopului a fost utilizată *Scala de autoapreciere*, iar drept rezultat a fost determinat *Profilul de autoevaluare diagnostică* pentru fiecare domeniu: *instruire, evaluare, mediu de învățare, relații umane, angajament profesional*. Figura 4 reprezintă un exemplu al profilului de autoevaluare la componenta *Instruire*.

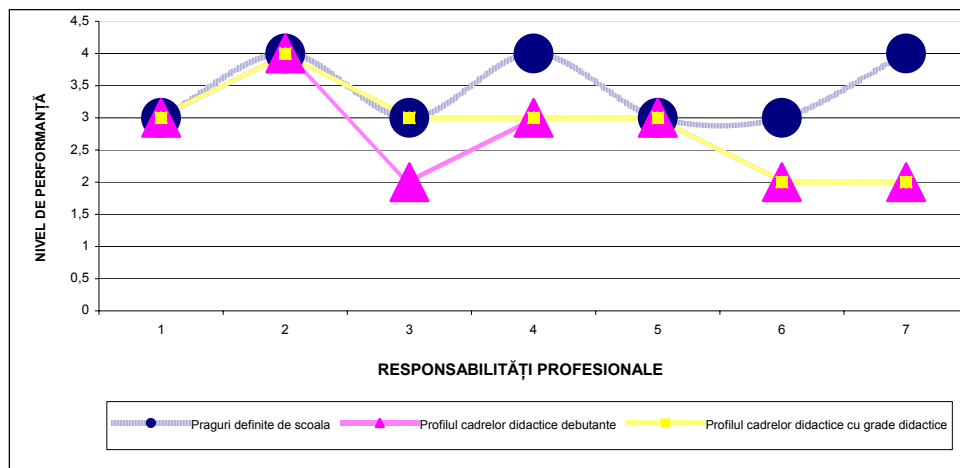


Fig.4. Profilul grafic de autoevaluare la componenta *Instruire*.

Din rezultatele obținute am conchis că niciuna dintre grupele de subiecți nu corespunde pe deplin cerințelor impuse de școală și că ambele au nevoie de îmbunătățirea activității profesionale în cadrul fiecăruia dintre cele cinci domenii evaluate.

Etapa 3. Modalitățile de evaluare formativă realizată la această etapă au fost inspirate din planurile de perfecționare profesională a cadrelor didactice și au depins de nivelul de atingere a obiectivelor personale. Astfel, au avut loc, de comun acord ca frecvență în timp, activități de diverse tipuri: seminare în care experții au susținut teme din literatura de specialitate și au prezentat informații din domeniul formării cadrelor didactice; asistențe la lecții, care reprezintă o parte din evaluarea cadrelor didactice; elaborarea, în comun, a secvențelor de proiectare curentă și alte materiale necesare: fișe de lucru, proiecte de lecție, configurări de liste cu obiective, de analiză a activității; analiza proiectelor elaborate de la o întâlnire la alta de către cadrele didactice; dezbateri pe teme legate de demersul de evaluare; mese rotunde, brainstorming în cadrul cărora au fost explicitate cerințele și conținutul diferitelor rapoarte, chestionare sau alte materiale ce urmează a fi folosite în evaluarea cadrelor didactice; lecturi deschise, recomandate de membrii echipei de evaluare.

Aceste activități au fost libere, deschise și au fost realizate sub diferite modalități de lucru: individual, în echipe, grupuri, ateliere etc. La sfârșitul perioadei rezervate evaluării formative cadrele didactice trebuiau să fie în măsură să furnizeze informații referitoare la cele cinci domenii ale situației de învățare.

Etapa 4. În cadrul acestei etape au fost cuantificate și calificate realizările cadrelor didactice după intervențiile etapei precedente prin aplicarea aceleiași metodologii ca și la etapa de evacuare diagnostică. Analiza comparativă a rezultatelor obținute ne-a permis să constatăm schimbări pozitive esențiale privind activitatea cadrelor didactice pentru toți parametrii examinați. Aducem drept exemplu profilul grafic de autoevaluare la componenta *Instruire* (Fig.5).

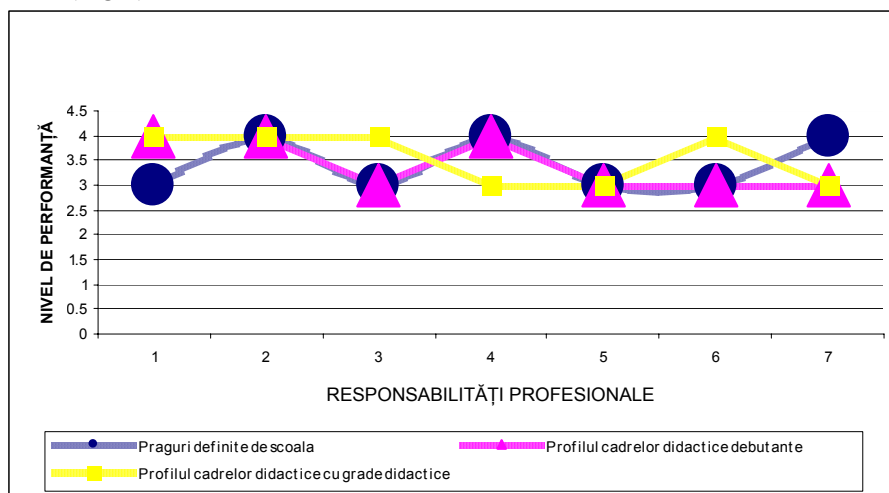


Fig.5. Profilul grafic de autoevaluare la componenta *Instruire*.

Rezumând cele relatate, putem menționa că strategia de management instituțional expusă se axează pe favorizarea profesionalismului cadrelor didactice (respectul autonomiei, responsabilitatea împărțită, spiritul de echipă, comunicarea și deschiderea cu privire la procesul evaluării) în vederea promovării excelenței la nivel instituțional.

Concluzii

Problema privind managementul resurselor umane trebuie să devină un imperativ al instituției de învățământ, în vederea schițării unor strategii eficiente de evaluare, favorizării profesionalismului personalului didactic și, în consecință, a ameliorării calității produsului oferit.

Strategiile de evaluare multidimensională a cadrului didactic, atât la nivel individual, cât și la nivel instituțional, oferă modalitatea cea mai adecvată pentru orientarea eficientă în luarea de decizii, în optimizarea și ameliorarea procesului instructiv. În această optică, evaluarea este mai degrabă un mijloc de a ajuta atât cadrul didactic, cât și studentul să depășească lacunele, să valorifice posibilitățile și să progreseze. A considera evaluarea în globalitatea sa este poziția cea mai pertinentă pentru a ajunge la un proces de instruire inovator. Astfel percepută, evaluarea este chiar un instrument de formare integrată în acțiunea educativă cotidiană. Prin informația pe care o furnizează, ea permite reorientarea și reglarea procesului de învățământ, reajustarea disfuncționalităților acestuia.

Referințe:

1. PLATON, C. *Repere psihopedagogice ale evaluării în învățământ*. Chișinău, 2015. 190 p.
2. *Ibidem*.
3. TASCOVICI, D. New Procedures for Improving Teacher's Evaluation. In: „Carol I” National Defence University, Advanced Distributed Learning Department, eLSE 2008: *The 4th International Scientific Conference „eLearning and Software for Education”* / Editor Prof. Ion Roceanu, University P.H., Bucharest, 2008, p.471-477.
4. HUGHES, J.N. The Application of Cognitive Dissonance Theory to Consultation. In: *Journal of School Psychology*, 1983, vol.21, p.349-357.
5. PLATON, C. *Op.cit.*
6. TASCOVICI, D. *Op.cit.*

Prezentat la 06.06.2016