



Performance evaluation of didactic personnel from higher economics education

Evaluarea performanțelor personalului didactic din învățământul superior economic

Professor Ioan URSACHI, Ph.D.

The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania

e-mail: ioan.ursachi@man.ase.ro

Abstract

This paper refers only to the performance in didactic process, that is, in the activities of didactic personnel with the students. The study is based on the author's experience in some programs conducted within the Bucharest Academy of Economic Studies.

Keywords: *performance evaluation, didactic performance, evaluation questionnaire, higher economics education*

Rezumat

Acest articol se referă doar la performanța în procesul didactic, respectiv în activitățile cu studenții. Studiul se bazează pe experiența autorului în unele programe derulate în Academia de Studii Economice din București.

Cuvinte-cheie: *evaluarea performanței, performanța didactică, chestionar de evaluare, învățământ superior economic*

JEL Classification: I21; I23; M12; O15

Pentru a supraviețui în actualul context al schimbărilor majore și al creșterii dramatice a competiției pe piața serviciilor de învățământ superior, nu există alternative la un proces sistematic de evaluare a performanțelor universității. Sistemele de management al performanței sunt o formidabilă forță de schimbare a culturii organizaționale. Sunt puține îndoieli că universitatea noastră are nevoie de un catalizator puternic și eficace al schimbării

culturii sale. Acest catalizator poate fi, în această perioadă, sistemul de evaluare a performanțelor cadrelor didactice.

Activitatea didactică, de lucru nemijlocit cu studenții, este centrală, în esență sarcina de bază a fiecărui cadru didactic. În universitățile occidentale ponderea acestei activități este de cca 60%. În universitățile noastre procentul este și mai mare. De aceea evaluării performanțelor pentru această componentă trebuie să i se acorde atenția cuvenită.

Învățământul universitar, sub toate formele și în toate etapele sale, este facultativ pentru student, necesitând resurse de valoare ridicată și costuri însemnate pentru toți „investitorii”, în primul rând pentru studentul însuși. Ca orice investitor studentul are dreptul legitim să ceară și să primească servicii de formare profesională și instruire la standardele pe care universitatea le promovează în mod explicit. Prin urmare managementul universității nu poate privi studentul altfel decât în calitate de client al serviciilor sale. Astfel, cunoașterea măsurii în care acest client special este satisfăcut de calitatea serviciilor este legitimă și necesară.

Alături de această rațiune de fond, esențială, mai sunt și alte motive care susțin necesitatea evaluării performanțelor cadrelor didactice universitare în activitățile lor cu studenții. Două sunt de reținut în mod special:

- Evaluarea profesorilor de către studenți se practică în toate universitățile vestice, pentru facultățile cu profil economic (Business Schools), de foarte multă vreme;
- Evaluarea este standard de acreditare academică, prezent în procedurile unor prestigioase instituții precum: Association to Advance Collegiate Schools of Business International (AACSB), Association of MBA's (AMBA), European Foundation for Management Development (EQUIS), Central and East European Management (CEEMAN).

Care sunt beneficiile pe care evaluarea performanțelor didactice le aduce atât universității cât și profesorilor înșiși? Succint acestea pot fi sintetizate astfel:

- ✓ Evaluarea este o cale de identificare a caracteristicilor valoroase ale profesorului precum și a domeniilor care necesită îmbunătățiri;
- ✓ Evaluarea permite identificare direcțiilor și formelor de adecvare a lucrului cu diferite categorii de studenți (universitari, postuniversitari, masteranzi, doctoranzi etc), în programe naționale sau internaționale;
- ✓ Evaluarea permite identificarea problemelor care împiedică progresul și sunt cauza practicilor de lucru ineficiente;
- ✓ Evaluarea poate determina nevoia consecventă pentru un feedback regulat asupra performanței didactice a profesorului;
- ✓ Evaluarea contribuie la îmbunătățirea comunicării cu studenții, cu colegii, cu managerii din structurile universitare;
- ✓ Evaluarea contribuie la ameliorarea calității vieții profesionale, prin creșterea înțelegerii reciproce între managerii din structurile universității și profesori;

- ✓ În sfârșit, evaluarea poate oferi informații pentru Managementul Resurselor Umane (promovări, gradații, premieri, alte beneficii și recompense, sau sancțiuni mergând până la încetarea activității didactice).

Evaluarea activității didactice a profesorilor universitari nu este, cu ar părea la o privire superficială, o întreprindere formală, simplă. Dimpotrivă! Și aceasta din mai multe considerente. Întâi, ca orice evaluare a activității oamenilor în mediul organizațional, este controversată. Literatura de management al performanței este destul de bogată în idei și argumente pro și contra, atât în ceea ce privește scopurile evaluării, cât și a modalităților, instrumentelor și procedurilor de administrare a acestora (Leath and Lee 2002). De asemenea sunt relevate limitele inerente determinate de natura subiectivă a evaluării – oameni evaluează alți oameni (Gray and Bergman 2003).

Nu ne propunem în acest articol să analizăm pe larg aceste controverse. Ceea ce dorim a aduce în planul atenției se referă la experiența a peste zece ani de practică a evaluării profesorilor de către studenți într-un program postuniversitar internațional de pregătire în management profesional: programul în cadrul Școlii de Studii Postuniversitare de Management, instituită în Academia de Studii Economice din București, în 1994, cu sprijinul financiar al Guvernului Canadei, în cooperare cu universități și instituții canadiaene. Credem că această experiență poate servi instituirii sau perfecționării practicii evaluării făcute de către studenți profesorilor lor, cu beneficii pentru studenți, profesori și pentru managementul resurselor umane din universități.

Dat fiind că evaluarea servește deciziilor individuale ale profesorilor privind activitatea lor didactică viitoare, dar mai ales ale managementului privind recompensele/sancțiunile acordate profesorilor pe această bază, un prim set de condiții trebuie avut în vedere. Este vorba de câteva principii etice care să ghideze procesul de evaluare și anume:

- *Evaluarea să se bazeze pe informații relevante pentru munca în postul didactic ocupat de cel evaluat.* În aplicarea acestui principiu, rolul fundamental revine chestionarului conceput pentru colectarea informațiilor de la studenți;
- *Evaluarea să se bazeze pe informații suficiente.* O parte consistentă, adică majoritatea studenților ce alcătuiesc formația de studiu (anul, seria, grupa) cu care lucrează cadrul didactic, să facă evaluarea;
- *Evaluarea să fie onestă.* Nu doar personalul angrenat în procesul evaluării să fie instruit pentru aplicarea procedurilor de evaluare, ci și studenții, în fapt evaluatorii profesorilor. Deși în preambulul formularului de evaluare sunt înscrise succint rațiunile pentru care studenții sunt chemați să facă evaluarea, acestea s-au dovedit insuficiente, mai cu seamă pentru cei care sunt la primele lor experiențe de acest fel. O discuție deschisă purtată de decanul facultății, de

exemplu, cu studenții ce alcătuiesc grupurile de studenți, poate avea efecte benefice în această privință;

- *Evaluarea să fie făcută consecvent.* O singură evaluare nu este în toate cazurile relevantă și de aceea evaluări ale mai multor grupuri de studenți, în același an universitar sau doi, trei ani consecutiv, oferă o medie care este mult mai utilă scopurilor evaluării. Iar evaluarea trebuie să devină o practică obișnuită, efectuată pentru toți profesorii și permanent, nu doar pentru evenimente speciale ale unora dintre ei (concursuri pentru promovare, beneficii materiale etc);

- *Evaluarea să fie prezentată ca opinie.* Media este importantă mai mult decât notările individuale. Comentariile care sunt scrise pe formularele de evaluare trebuie interpretate ca opinii ale celor care le-au exprimat, ele devenind strict confidentiale, respectiv cunoscute doar celui evaluat și șefului său, oficial desemnat prin procedurile de evaluare.

Instrumentul cheie în evaluarea performanțelor în activitatea didactică a profesorilor este *chestionarul*. Ce întrebări, câte întrebări, cum sunt grupate, evaluare exclusiv calitativă sau și cantitativă? Sunt cele mai importante aspecte ale conținutului chestionarului.

Punctul de plecare în alcătuirea chestionarului îl constituie politica managementului universității, facultăților și catedrelor privind calitatea programelor sale, a tehnologiei de lucru cu studenții și desigur a resurselor umane, respectiv profesorilor universitari. Un chestionar poate fi, fără îndoială, un instrument eficace de îmbunătățire a calității activității didactice, de schimbare a culturii organizaționale din universitate.

Elaborarea chestionarului este obiectul unei activități profesionale specializate. Sarcina revine obișnuit departamentului pedagogic al universității. De exemplu, chestionarul utilizat la evaluarea profesorilor în programele MBA organizate de ASE București și realizate în cooperare cu HEC Montreal și University of Ottawa a fost elaborat de departamentul pedagogic al universității din Ottawa. Formatul chestionarului a fost introdus în procesul de evaluare, la universitatea canadiană, după mii de teste și un proces de rafinare care a solicitat eforturi și timp de câțiva ani.

Nu mai puțin importante pentru atingerea scopurilor evaluării sunt *procedurile de administrare*. Cine, când, și cum administrează evaluarea?

Organizarea administrării procesului de evaluare revine facultăților și catedrelor. Distribuirea, supravegherea completării și colectarea formularelor cu chestionarul de evaluare revine secretariatului facultății, sau celor oficial numiți de decanatul facultății, la care sunt studenți grupurile ce fac evaluarea. Procesarea datelor colectate, valorificarea datelor astfel obținute, nu poate reveni decât catedrelor în care lucrează profesorii evaluați, catedra comunicând datele și cooperând cu facultățile pentru realizarea scopurilor evaluării.

Din motive lesne de înțeles, distribuirea, supravegherea, colectarea și procesarea datelor nu se recomandă a fi făcute de profesorul evaluat, de către

colegi ai acestuia, sau de alte persoane decât cele numite oficial de decanat să facă acest lucru.

Un element important al administrării evaluării este *momentul completării* chestionarului. Cu cât este mai aproape de momentul încheierii activității cu grupul de studenți cu atât mai bine. Percepțiile studenților sunt vii și proaspete, cert focalizate pe disciplina/activitatea și profesorul ale căror evaluare se face.

Evaluările multiple, pe grupe de discipline și profesori și/sau la intervale de luni de zile de la încheierea activităților, diluează sensibil acuratețea, și așa subiectivă, a evaluării.

Practicile universităților din SUA și Canada, cunoscute nouă, atestă completarea chestionarului de către studenți în ultima ședință de lucru, imediat după încheierea cursului, seminarului, proiectului, laboratorului etc., înainte de examenul sau testarea finală, înainte de notarea finală a studenților la disciplina respectivă.

Experiențele evaluării profesorilor de către studenți în universitățile occidentale amintite, au pus clar în evidență influența pe care notarea studenților de către profesor o are asupra notării profesorului de către studenți și uneori și invers (când profesorul vede evaluările înainte de notarea studenților), în cazul evaluării efectuate după examen.

Așadar, *confidențialitatea* atât pentru studenți (evaluările sunt nesemnate, anonime) cât și pentru profesor (nu ia cunoștință despre notările și comentariile studenților decât după ce notele la examenul cu respectivii studenți sunt definitive) trebuie asigurată. Logistica și condițiile păstrării formularelor trebuie explicit specificate în procedurile de administrare a evaluării profesorilor de către studenți.

Care sunt *problemele* pot să apară în evaluare, din perspectiva managementului universității cât și din cea a profesorului evaluat?

Evaluarea profesorilor nu este ferită de influența unor factori „clasici”, să-i numim așa, ai distorsiunii oricărei evaluări. Avem în vedere aici un factor ca: *standarde neclare pentru cei care evaluează* (studenții care se află la începutul exercițiului evaluării pot avea dificultăți în diferențierea calificativelor „Foarte bune” și „Bune” la întrebarea „Cunoștințele profesorului la materia predată”, de exemplu). La acesta se pot adăuga: *efectul „halo”, tendința de centralitate, de larghețe/stricte*. Nu de acestea dorim a ne ocupa în acest articol, ci de câteva aspecte, pe care le-am întâlnit pe parcursul a peste 10 ani de evaluare a profesorilor de către studenți în programele de MBA amintite mai înainte.

Evaluarea „replică”. La majoritatea disciplinelor, studenților cărora li se oferă un feedback al performanței pregătirii lor pe parcursul anului sau semestrului de studiu (note sau calificative la lucrări, teste, examene parțiale etc.) au un comportament, la evaluare, influențat de calificativele acordate. Cei care au obținut rezultate bune sau foarte bune au manifestat tendința de a aprecia aproximativ simetric profesorul. Cei cu rezultate slabe sau nesatisfăcătoare rareori au apreciat

foarte pozitiv materia și pe profesor. Într-o anumită măsură acest aspect este explicabil prin tendința inerentă naturii umane, respectiv aceea de a imputa circumstanțelor, nu lor, rezultatele slabe sau eșecurile înregistrate.

Caracteristici implicite. Avem în vedere aici un anumit tip de stereotip în percepția pe care ne-o formăm despre alți oameni, respectiv dacă o caracteristică de personalitate, sau comportament este prezentă, atunci și o altă caracteristică este presupus a fi prezentă. De exemplu, dacă profesorul are o relație excelentă în clasă cu studenții săi, atunci, și în ansamblu, este un profesor excelent. Și invers. Acest lucru poate fi adevărat sau nu.

Coalizarea. Este o situație mai rar întâlnită, în care, de regulă, membri unui anumit grup/subgrup se „înțeleg” să aibă o viziune similară la evaluarea unei discipline, respectiv a unui profesor. Motivele coalizării pot fi diferite, experiența noastră identificând, mai frecvent, raporturile tensionate născute pe parcursul activității didactice, în urma cărora profesorul este „sanționat”, la inițiativa liderului unui grup informal, grup/grupuri care se coagulează în cadrul oricărei colectivități de o anumită mărime, inclusiv în mediul universitar.

Înțelegerea (contractul). Atunci când rezultatul evaluării este important pentru ambele părți (recompensele asociate notării sunt dorite atât de profesor, cât și de către studenții, care la rândul lor sunt evaluați de profesor), la inițiativa profesorului poate interveni înțelegerea: „Aveți grijă cum mă evaluați, voi avea grijă cum vă voi nota”! Această situație s-a manifestat în acele cazuri în care plata sau continuarea activității didactice de către profesor, era condiționată și de nivelul evaluării studenților, concomitent cu premiarea materială a studenților cu mediile cele mai mari și eliminarea celor cu rezultate nesatisfăcătoare.

Tendința de subevaluare „de plano” a profesorilor autohtoni în raport cu cei străini. În primii ani ai programului MBA, în anii 1990, la majoritatea disciplinelor profesorii veneau de la universitățile canadiene. Profesorii români au intrat treptat în program, fiind apreciați, în medie, cu 10-20% sub nivelul celor canadieni, deși pregătirea lor, cunoașterea mediului de afaceri național, era la fel de bună, dacă nu chiar mai bună. Dialogul cu studenții a pus în evidență prezumții, aparent corecte, care au moderat evaluarea, și anume: canadienii vin cu experiența unei economii de piață dezvoltate, sunt vorbitori nativi de limbă engleză, au standarde profesionale superioare de lucru cu studenții. Treptat diferențele s-au redus, azi fiind nesemnificative, la aceiași profesori.

Dat fiind că evaluarea sistematică a profesorilor de către studenți este nouă în universitățile din România, procesul este dificil, manifestările de rezistență fiind evidente.

De ce? Profesorii universitari formează o categorie ocupațională cu un înalt statut social. În general, de acest statut înalt se bucură universitarii din întreaga lume.

Potrivit sintezei unor studii transnaționale, Nakao and Treas, 1994), statutul profesional stabilit pe baza prestigiului popular, categoria profesorilor, alături de cea a cercetătorilor, este situată pe primul loc (din peste 700 ocupații).

Alimentat de recunoașterea statutului social ridicat, profesorii universitari au, în general, un nivel înalt de autostimă. (Cum poate un tânăr, fără experiență, la începutul asimilării primelor noțiuni în domeniul specializării mele, să aprecieze nivelul cunoștințelor mele?)

Profesorii universitari sunt capabili de autoevaluare și autocontrol. Statutul lor profesional a fost obținut în urma atingerii unor standarde înalte, riguros stabilite prin acte normative, prin concurs deschis. În sfârșit, există și alte forme și mijloace de obținere a feedback-ului de la studenți.

Există, de asemenea, o asimetrie, percepută a fi inechitabilă, în modul de exercitare a procesului de evaluare. Profesorii îi evaluează din totdeauna pe studenți, iar studenții pe profesori, procedură relativ recentă. În timp ce evaluarea profesorului este deschisă, cea a studentului este impersonală, anonimă, confidențială. Studentul poate cere și primi feedback pentru evaluarea făcută de profesor. Profesorul nu are această posibilitate. Desigur, această asimetrie este oarecum justificată de diferența de statut și putere ale celor doi subiecți care se evaluează reciproc. *Anonimatul* este privilegiul oferit studentului pentru a-i proteja libertatea de exprimare. Această libertate poate însă să fie folosită, dincolo de inerentele percepții mai mult sau mai puțin subiective, într-o manieră superficială, sau de-a dreptul lipsită de orice responsabilitate. Cum sunt folosite aceste evaluări, consecințele pe care le pot genera, implică responsabilitatea managementului de vârf al facultății sau universității.

Aserțiunile exprimate mai sus vin să susțină ideea complexității și necesitatea abordării profesionale a evaluării profesorilor de către studenți. *Lipsa evaluării este mai bună decât una formală, neprofesională, prin efectele nefaste pe care o astfel de evaluare pur formală, fără îndoială le poate produce.*

Iată o temă de cercetare științifică serioasă și laborioasă pentru departamentele pedagogice ale universităților din România.

Bibliografie

- Gray, M. and Bergman, R. B. (2003, September). *Student Teaching Evaluations: Inaccurate, Demeaning, Misused*. American Association of University Professors.
- Leath, P. and Lee, B. (2002, February). *Best Practices in Assessment of Teaching*. Rutgers State University of New Jersey
- Mangan, K. (2009, January). *Professors Compete for Bonuses Based on Student Evaluation*. College Station, Texas A&M University
- Nakao, K. and Treas, J. (1994). *Updating Occupational Prestige and Socioeconomic Scores. How the New Measures Measure Up*. American Sociological Association.

- Onwnegbuzie, A. J. (2007). Student's Perception of Characteristics of Effective and others College Teachers; A Validity Study of a Teaching Evaluation Form Using a Mix-Method Analysis. *American Educational Research Journal*, 44(1), 113-160
- Saadi, A. (2009, February). *Motion to Release Teacher Evaluation*. University of California Irvine
- Simmons, T. L. (1996, October). Student Evaluation of Teachers: Professional Practice or Punitive Policy? Shiken: JALT Testing & Evaluation *SIG Newsletter*, 1(1), 12-17
- Senators Discuss New Teaching Evaluation Forms* (1996, October). Stanford University News Service (415)723-2558
- Report of the Task Force on Student Evaluation of Teaching* (2001, April). Iowa State University