

Dutch Grant TF 054659

„Crearea unei rețele de formatori în scopul de a asigura pregătirea membrilor comisiilor responsabile cu evaluarea activității profesionale a judecătorilor și procurorilor”

RAPORT FINAL

INTREBĂRI PUSE ÎN PROIECT

La fel ca în întreaga societate românească, în sistemul juridic, discutarea stării lucrurilor este uneori dominată de aprecieri contradictorii, cu caracter general, care crează neîncredere și suspiciune. Indiferent dacă aceste aprecieri sunt pozitive sau sunt negative, și chiar creditând cu bună intenție ambele categorii de discursuri, niciunul nu este însoțit, decât sporadic, de o întemeiere suficientă. În aproape orice discurs, în argumentare se invocă persoane care împărtășesc idea susținută, persoane care trebuie luate în considerare fie datorită numărului lor mare („*toți cei cu care am vorbit sunt de acord cu acest lucru*”), fie datorită poziției lor în conducerea sistemului, fie în sfârșit, expertizei (presupusă sau manifestată) a celor care ar împărtăși opinia susținută. Nimic nu este greșit în a susține o opinie prin invocarea celor care o împărtășesc. Dar nimic nu poate fi mai puțin convingător, pentru că susținătorii opiniei contrarii pot invoca alte persoane demne de luat în considerare datorită numărului, poziției sau expertizei. Magistrații știu cel mai bine că în clarificarea unei probleme nimic nu înlocuiește discutarea ei „pe fond”.

Lucrurile nu stau diferit nici în privința evaluării performanței profesionale a magistraților. Organ reprezentativ al magistraților, CSM își ridică, pe bună dreptate, câteva întrebări legate de această problemă: *Care sunt așteptările corpului magistraților în privința evaluării profesionale, devreme ce evaluarea trebuie, conform legii, să fie făcută? Cum trebuie făcută evaluarea pentru a reuși, macar cu ceva, mai bine decât evaluarea făcută după criteriile și indicatorii din fișa de evaluare precedentă, la care sistemul a renunțat. De ce aplicarea criteriilor și indicatorilor din rubricile fișei vechi au creat atâta nemulțumire? Trebuie să evaluăm altceva? Sau doar modul în care au fost (sau au putut fi) masurați acei indicatori a stat la baza nemulțumirilor? Așadar, care sunt lucrurile ce trebuie evaluate și de ce? și Cum trebuie formulate acele lucruri, pentru a permite o evaluare care să respecte independența magistratului și dreptul fiecărui magistrat la o evaluare corectă, reală, care să-l ajute în progresul său în carieră, prin recunoașterea oficială a calităților sale?*

Proiectul **DUTCH GRANT TF 054659** - pentru „*Servicii de consultanță pentru stabilirea unei rețele de formatori care să instruiască membrii comisiilor de evaluare a activității profesionale a judecătorilor și procurorilor*” a ridicat pe tot parcursul

desfășurării sale, în fața tuturor magistraților implicați, întrebările de mai sus. Cele trei raportări legate de desfășurarea proiectului – la începutul proiectului, după încheierea cursurilor de instruire și, acum, la finalul proiectului – prezintă, în detaliu, următoarele:

- aspecte legate de modul în care consultantul **a pregătit conținutul** dezbaterilor din cadrul cursurilor, cu respectarea termenilor de referință din contract, a indicațiilor suplimentare date în Plenul CSM cu prilejul prezentării primului raport și a indicațiilor grupurilor de lucru pe probleme de evaluare numite de CSM;
- aspecte privind **desfășurarea efectivă a cursurilor** de pregătire a viitorilor formatori cu reliefaarea **implementării conținutului pregătit în agenda dezbaterilor și a modului în care participanții au apreciat relevanța și utilitatea temelor propuse pentru răspunsul la problemele pe care evaluarea profesională le ridică în sistem;**
- **principalele concluzii care reprezintă răspunsul** magistraților implicați în dezbateri **la întrebările legate de pregătirea membrilor comisiilor de evaluare** și de informare a tuturor magistraților în scopul relansării evaluării profesionale.

Termenii de referință din Anexa A a contractului nr. 10 din 4 august 2006 - DUTCH GRANT TF 054659 - pentru „*Servicii de consultanță pentru stabilirea unei rețele de formatori care să instruiască membrii comisiilor de evaluare a activității profesionale a judecătorilor și procurorilor*” prevăd următoarele activități pentru consultantul individual:

- i) să facă o analiză detaliată a Profilului magistratului adoptat prin decizia CSM. Să recomande schimbări sau dezvoltări ulterioare prin detalierea indicatorilor comportamentali ai componentelor incluse în profil;
- ii) să facă o analiză fundamentată pe date a gradului de pregătire a magistraților pentru realizarea evaluării participative bazată pe criteriile stabilite, structura de componente a profilului și indicatorii comportamentali;
- iii) să facă o evaluare instituțională și o apreciere a nevoilor de instruire (training) din perspectiva procesului de evaluare participativă;
- iv) să selecteze 80 de magistrați, 50 de judecători și 30 de procurori, cu competențe satisfăcătoare pentru a fi pregătiți ca viitori formatori;
- v) să conducă cursurile de pregătire inițială pentru magistrații selectați, organizați în trei grupuri. Să predea metode și tehnici de colectare a datelor legate dar nelimitate la conduita judecătorilor în instanță, în organizarea mediului organizațional,

învățare profesională și aprecierea procesului de luare a deciziei de către judecători și procurori. Elaborează un curriculum de training care să satisfacă nevoile identificate¹;

- vi) să selecteze 15 formatori unul pentru fiecare curte de apel dintre magistrații selectați inițial pentru a forma rețeaua de formatori în procesul evaluării participative. Aceștia vor fi persoane care au calitățile necesare pentru o astfel de activitate și au cunoștințe în domeniul lor de activitate;
- vii) să conducă seminariile cu formatorii selectați, organizați în două grupe. Să țină cel puțin 30 de ore de curs pe teme din curriculum-ul alcătuit de el însuși în acest scop;
- viii) să organizeze un workshop final cu formatorii selectați, care vor pregăti membrii comisiilor de evaluare a magistraților.

PREGĂTIREA CONȚINUTULUI CURSURILOR

(raportare la începutul proiectului)

Activitățile de la punctele i), ii) și iii) au alcătuit conținutul rapoartelor nr. 1. *Raport preliminar (de început) privind starea curentă a evaluării performanței magistraților* (An inception report on the current state of the magistrates' performance evaluation) și nr. 2. *Raport privind nevoile de training și design instituțional legate de evaluarea participativă a magistraților* (A data-based report on training needs and institutional design related to the magistrates' participative evaluation) prezentate la începutul desfășurării proiectului, în septembrie 2006 și respectiv cu completări, în octombrie 2006. Activitățile i), ii) și iii) și titlurile rapoartelor nr. 1 și nr. 2 arată în

¹ În conformitate cu „Minuta întâlnirii grupului de lucru constituit prin Decizia nr. 97/11 octombrie a Vicepreședintelui Consiliului Superior al Magistraturii, având ca sarcină stabilirea indicatorilor de performanță profesională pentru judecători”, membrii acestui grup au „stabilit că, pentru început, în cadrul cursurilor pot fi folosiți cu titlu exemplificativ indicatorii existenți, solicitându-se totodată și părerea participanților la curs asupra acestora, urmând a se nota și propunerile făcute pentru a fi avute în vedere la momentul întocmirii fișei de evaluare finale”. Membrii grupului au mai precizat: "În cadrul acestor cursuri, expertul urmează să procedeze la:

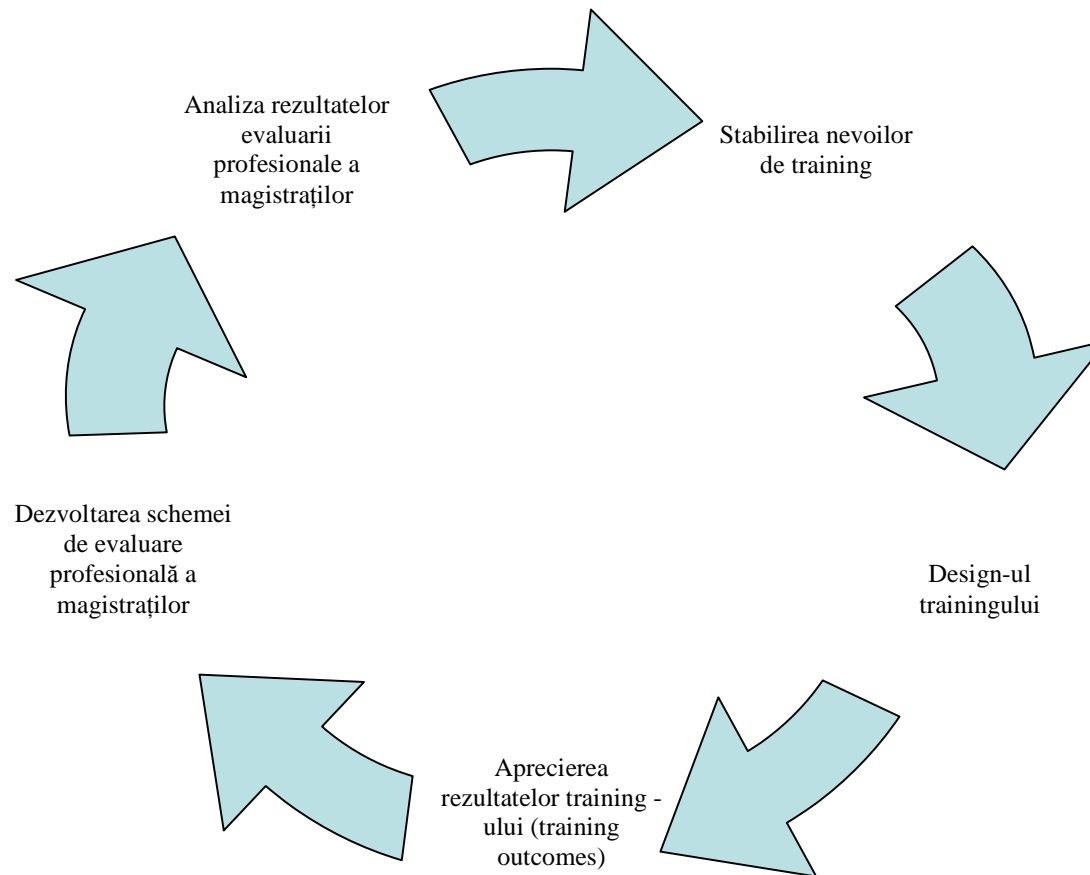
- 1)-[Să continue] **explicitarea criteriilor** prevăzute de lege;
- 2)- Să țină seama de **rezultatul activității grupului de lucru, în formularea propunerilor de indicatori relevanți pentru criteriile de evaluare prevăzute de lege;**
- 3)- Să continue **procesul de căutare a indicatorilor specifici** în vederea creșterii relevanței indicatorilor în măsurarea performanței profesionale;
- 4)- Să verifice **accesibilitatea indicatorilor propuși**, în scopul de a fi ușor de înțeles atât de evaluatori, cât și de evaluați, având în vedere *evaluarea participativă* care se propune a se realiza;
- 5)- Să identifice **riscurile de subiectivism** în aprecierea performanțelor profesionale ale magistraților.

La finalizarea cursurilor inițiale, expertul va întocmi un *raport* care să includă fișa de evaluare aprobată de Plenul CSM și propunerile pentru selecția formatorilor.

esență că **stabilirea conținutului cursurilor** ținute de consultant viitorilor formatori trebuia să pornească de la *starea curentă a evaluării performanței magistraților*, de la identificarea nevoilor de instruire și de organizare (*nevoile de training și design instituțional*) de care sistemul are nevoie pentru a îmbunătăți evaluarea profesională a magistraților.

Așa cum se poate vedea în raportarea inițială, din septembrie și octombrie 2006, două au fost ideile au stat la baza îndeplinirii acestei sarcini:

Am apreciat *starea curentă a evaluării performanței* ca o fază într-un proces ciclic, de continuă îmbunătățire (v. figura de mai jos). Aceasta înseamnă că **nu m-am văzut angajată într-un proces menit să schimbe ceva mai degraba necorespunzator cu ceva definitiv bun**, ci într-un proces de *investigație apreciativă* menit să conducă participanții la curs spre **identificarea lucrurilor bune pe care sistemul le poate valorifica prin fiecare dintre ei**. Prin acest crez metodologic am ajuns la relevarea a „tot” ce poate constitui punct de sprijin în evaluarea profesională și „toate” consecințele acestora pentru progresul în cariera individuală și pentru sporirea credibilității sistemului.



Procesul ciclic al îmbunătățirii evaluării profesionale

Cu toate că, la cursuri, nu mi-am ignorat ci, cum era firesc, mi-am valorificat expertiza în evaluarea performanței profesionale a persoanei, **am căutat să axez conținutul dezbaterilor pe aspectele instituționale** ale evaluării performanței magistratului *ca membru al sistemului juridic* și, în consecință să văd în cursanți experții în rezolvarea problemelor sistemului din care fac parte. Astfel, am identificat în primul rând nevoile de training legate de impactul culturii instituționale asupra calității evaluării profesionale și numai în al doilea rând pe cele care ar putea ține de cunoștințele specializate ale persoanelor privind evaluarea performanței. În raportarea inițială și, în reluare, în prezentul raport, această opțiune se poate verifica în nevoile de training identificate, devenite obiective formative ale cursurilor și realizate printr-un anumit conținutul tematic (v. în continuare).

NEVOILE DE TRAINING

Revizuirea concepției despre evaluare; evaluarea participativă. Ca în multe alte sisteme profesionale, evaluarea a fost și uneori mai este înțeleasă mai ales ca o procedură imperfectă – uneori suspectată de incorectitudine sau măcar de subiectivism, putând avea la bază incapacitatea sau reaua credință a evaluatorului – procedură menită a recunoaște calitățile pe care magistratul le deține prin simplul fapt că este magistrat, până la proba contrarie, aproape imposibil de făcut sau asumat de către evaluator. „Una din conotațiile negative adesea asociată cu evaluarea este că ea este ceva ce li se face oamenilor. Cineva este evaluat. Evaluarea participativă, în contrast, este un proces controlat de oamenii din program. Este ceva ce ei se angajează să facă, un proces formal, reflexiv pentru dezvoltarea și abilitarea proprie².

Schimbarea percepției magistratului asupra evaluatorului - de la *pesoana care are putere* la *persoana care trebuie să-și dezvolte competența de a îndeplini un set de atribuții* cunoscute și deci așteptate de magistratul evaluat – cerință majoră, strâns legată de independența magistratului.

Formarea priceperilor evaluatorului de a îndeplini atribuții specifice cum sunt:

- să aprecieze modul cum magistratul își îndeplinește atribuțiile profesionale în raport cu competențele din profilul funcției de magistrat;
- să motiveze magistrații evaluați în realizarea auto-aprecierii;
- să dea feed-back constructiv;
- să nu intervină în desfășurarea proceselor observate;
- prin evaluarea făcută, să fundamenteze planul individual de dezvoltare profesională pentru fiecare magistrat evaluat.

Revizuirea și dezvoltarea percepției magistratului asupra independenței judecătorului și a justiției. Independența nu este doar o cerință ridicată celor din afara sistemului; ea ține, mai ales, de responsabilitatea magistraților, este *un standard de atins și susținut de magistrații înșiși*. Fiecare magistrat trebuie să susțină prin tot ceea ce face independența magistraților. Magistratul trebuie să cucerească și să întărească încrederea în sistemul juridic. Neîncrederea publică nu are numai cauze externe magistratului: „justițiabilii, avocații - spun unii judecători - sunt ori incapabili, ori prea părtinitori pentru a putea aprecia imparțialitatea”, magistratul fiind prin definiția atribuțiilor sale imparțial. *Magistratul nu este imparțial în ciuda evidenței contrariului; el trebuie să demonstreze (să manifeste) imparțialitatea, integritatea și capacitatea de a înțelege și aplica legea cu fiecare gest al său*. Testul pentru conduita adecvată vs. neadecvată este tocmai percepția că magistratul *este capabil să aplice imparțial legea în rezolvarea fiecărui caz*.

Dezvoltarea unei viziuni corecte asupra rolului instrumentelor evaluării ca un set logic coerent, organizat, de concepte care alcătuiesc **cadru de referință** pentru întreg procesul evaluării și care:

- **indică la ce să fim atenți pentru a înțelege și a dezvolta esența exercitării acestei profesii în sistemul juridic românesc;**

² M. Patton, *Qualitative Evaluation Methods*, (2nd Ed.), 1990 p.129.

- **transmite un sistem de valori** care promovează anumite conduite, nu orice fel de conduite, precum și căile de acțiune corespunzătoare acelor valori;
- **propune un limbaj care crează un mod de a acționa și interacționa;**
- **crează premisele de cunoaștere și înțelegere pe care se întemeiază dialogul între egali** care duce la creșterea eficienței și calității sistemului.

Prin toate aceste lucruri **cadru de referință** este un mijloc puternic prin care convingerile împărtășite și practicile organizaționale pot fi analizate, păstrate sau schimbate.

CONȚINUTUL CURSURILOR DE PREGATIRE ÎNȚĂLĂ A EVALUATORILOR ȘI FORMATORILOR

Șansele evaluării bazate pe competențe într-o cultură a evaluării centrată pe evaluator

Rezultat estimat:

Schimbarea atenției magistratului evaluat de la evaluator la indicatorii competenței: comportamente, acțiuni, conduite a căror prezență trebuie demonstrată, adică trebuie să fie evidentă, în sala de judecată, în hotărâri sau în rechizitoriu, în alte produse ale activității profesionale a magistratului și, de asemenea, relatate convingător în discursul magistratului în timpul interviului.

Scopul și principiile evaluării

Rezultat estimat:

Crearea unei viziuni corecte asupra evaluării

- prin înțelegerea scopului principal al evaluării: creșterea eficienței activității instanțelor și parchetelor și a încrederii publice în justiție;
- prin definirea evaluării ca o măsură care asigură motivarea magistraților și a instanțelor pentru dezvoltarea profesională și organizațională necesară ridicării calității justiției și
- prin înțelegerea ținutelor evaluării - setul de competențe care trebuie atent dezvoltate și promovate în sistem - ca mijloace de atingere a acestor scopuri.

Relația evaluator -evaluat

Rezultat estimat:

Schimbarea percepției asupra atribuțiilor evaluatorului de la persoana care are putere la persoana care trebuie să-și dezvolte competența de a îndeplini un set de atribuții cunoscute și deci așteptate de magistratul evaluat, și anume:

- să aprecieze modul cum magistratul își îndeplinește atribuțiile profesionale în raport cu criteriile și indicatorii din cadrul de referință;
- să motiveze magistrații evaluați în realizarea auto-aprecierii;
- să dea feed-back constructiv;

- să nu intervină în desfășurarea proceselor observate;
- prin evaluarea făcută, să fundamenteze planul individual de dezvoltare profesională pentru fiecare magistrat evaluat.

Funcția de evaluator

Rezultate estimate:

Conștientizarea responsabilităților procedurale și etice pentru procesul de evaluare.

Cunoașterea conținutului evaluării: competențele stabilite prin Regulamentul de de evaluare și alte reglementări care asigură calitatea evaluării (ex. profilul magistratului, adoptat de CSM, Ghidul evaluării magistratului, etc.).

Înțelegerea naturii sarcinii cu care evaluatorul este investit: evaluare colegială, colaborativă (în care evaluatorul **obține** colaborarea evaluatului la realizarea scopului evaluării).

Înțelegerea rațiunii evaluării colegiale: dezvoltarea continuă a competențelor evaluate în scopul ridicării calității și a independenței justiției.

Asumarea standardelor la care se realizează evaluarea: evaluare științifică, ce impune o pregătire continuă a evaluatorilor, constând în:

- acumularea de ***cunoștințe specifice*** și
- formare de ***atitudini*** fără de care realizarea evaluării la standarde ridicate de calitate nu este posibilă.

Conștientizarea convingerilor atitudinilor și conduitelor absolut necesare funcției de evaluator:

- Convingerea că evaluarea științifică a magistraților de către colegii lor, magistrați pregătiți special în acest scop, este pe deplin posibilă.
- Conștiință profesională și angajament sincer în efortul colectiv de îmbunătățire a calității justiției.
- Spirit critic și atitudine autoreflexivă de continuă investigare a ideilor care ghidează comportamentul profesional și organizațional al magistratului (recunoașterea clișeelelor, stereotipiilor, rutinelor preluate necritic, fără reflecție/gândire autonomă, individuală și contribuția activă la formalizarea procesului de înnoire continuă a gândirii colective la nivelul instanței).
- Integritate morală:
 - Consecvență între gând și faptă, consistență internă a ideilor privitoare la evaluare, viziune unitară și stabilă care ghidează conduita curentă a evaluatorului.
 - Manifestare consecventă în comportamentul individual a angajamentului sincer de îmbunătățire continuă a practicilor profesionale și organizaționale în litera și spiritul legii (în fiecare acțiune curentă și comportament profesional și organizațional al magistratului investit ca evaluator).
- Conduită de lider al sistemului judiciar:
 - Implicare în înnoirea organizațională condusă de CSM: angajare activă în evitarea comportamentului duplicitar în care regulamentul evaluării sau alte reglementări ale evaluării sunt acceptate declarativ dar încălcate în fapt (prin înțelegerea tacită de tănuire a încălcării legii sau reglementărilor).

LOCUL CRITERIILOR ȘI INDICATORILOR DE EVALUARE ÎN CONȚINUTUL INSTRUIRII FORMATORILOR

Principala neliniște manifestată în CSM la prezentarea primului raport în acest proiect a fost legată de întrebarea: *Care sunt lucrurile ce trebuie evaluate?* Cu prilejul discuției pe care am avut-o în ședința de Plen a CSM din octombrie 2006, am fost informată în privința hotărârii CSM de a declanșa o largă consultare a instanțelor în privința criteriilor după care să fie făcută evaluarea profesională, criteriile care ar trebui să fie prezentate cursanților. Grupul de lucru însărcinat cu centralizarea propunerilor venite de la instanțe mi-au pus la dispoziție listele cu propuneri (mai întâi sub forma listei tuturor propunerilor făcute de fiecare instanță, iar apoi într-o sinteză care elimina repetările și clasifica propunerile), iar patru din membrii acestui grup au participat la prima serie de curs. Am prezentat cursanților această acțiune ca o preocupare a CSM de a consulta corpul magistraților în privința îmbunătățirii evaluării profesionale și am propus cursanților din fiecare serie de curs analiza acestor propuneri.

În legătură cu criteriile și indicatorii care vor ghida evaluarea am mai ținut seama de încă o sugestie a CSM. Așa cum am precizat în prima notă de subsol a prezentului raport, în conformitate cu „Minuta întâlnirii grupului de lucru constituit prin Decizia nr. 97/11 octombrie a Vicepreședintelui Consiliului Superior al Magistraturii, având ca sarcină stabilirea indicatorilor de performanță profesională pentru judecători”, membrii acestui grup au „stabilit că, pentru început, în cadrul cursurilor pot fi folosiți cu titlu exemplificativ indicatorii existenți, solicitându-se totodată și părerea participanților la curs asupra acestora, urmând a se nota și propunerile făcute pentru a fi avute în vedere la momentul întocmirii fișei de evaluare finale”. „Indicatorii existenți” asupra cărora li s-a cerut, de asemenea, părerea magistraților judecători din fiecare serie de curs au fost obținuți prin consultarea unui număr însemnat de magistrați într-o acțiune anterioară organizată de CSM, ale cărei rezultate sunt prezentate în continuare.

Un număr de 19 judecători și procurori au participat la discuții de grup unde și-au împărtășit experiența organizațională legată de sistemul de evaluare cunoscut. Ei s-au confruntat, de asemenea, cu experiențe foarte diferite în acest domeniu, în cadrul unor seminarii internaționale pe tema evaluării performanței. Rezultatele acestor activități au fost, între altele, desigur, o listă de competențe (Profilul magistratului) și o listă de indicatori: comportamente, acțiuni și conduite (adică 274 de descrieri de câte o frază). Am clasificat cele 274 descrieri de o frază ale acțiunilor în 4 categorii:

- 70 descrieri de acțiuni specifice, familiare;
- 126 descrieri de acțiuni specifice noi; 36 descrieri mai generale, familiare și
- 42 de descrieri mai generale, noi.

Am considerat *familiare* descrierile care au întrunit un larg consens în privința utilității lor pentru măsurarea competenței luată în considerare și am inclus în categoria *noi* descrierile care nu au întrunit consensul în privința utilității lor pentru măsurarea competenței luată în considerare.

Am considerat *specific* un comportament sau o acțiune care nu are nevoie de nici o altă informație decât îndeplinirea sa pentru a fi apreciat ca un indicator al competenței luată în considerare (ex. exemplifică felul în care a reușit restabilirea ordinii în sala de judecată).

În sfârșit, am considerat ca având un caracter *general* descrierea unui fel stabil în care acționează o persoană sau o cauză personală pentru care ea acționează în acel mod. (ex. Aplică întotdeauna rezultatele propriilor verificări ale legislației.)

Chestionarea opiniei magistraților privind utilitatea fiecărei descrieri ca indicator al competenței. Am solicitat 235 de magistrați să contribuie prin aprecierea lor la selectarea celor mai buni indicatori pentru competențele incluse în Profilul magistratului.

Am alcătuit un chestionar din cele 274 de descrieri de comportamente, acțiuni și conduite. Respondenții au trebuit să aprecieze (pe o scală cu 7 puncte) cât de bun indicator al competenței este fiecare descriere.

Rezultatele investigației

Analiza statistică a datelor (Principal Component Analysis) a pus în evidență următoarele: Există un grad semnificativ de convergență a opiniilor magistraților în acceptarea descrierilor noi și specifice de comportamente, acțiuni și conduite profesionale (61 de descrieri specifice apar într-un factor comun care acoperă aproape 40% din variația; corelația lor este ridicată: Cronbach's $\alpha = .90$). Există o legătură semnificativă statistic între gradul de acceptare a descrierilor noi și specifice de acțiune profesională și acceptarea descrierilor noi și generale de comportamente, acțiuni și conduite profesionale.

Interpretare: Cele două rezultate arată, pe de o parte, efectul pozitiv al unui mediu de învățare care a stimulat revizuirea viziunii asupra competenței profesionale a magistraților și deci o susținere acceptabilă a implementării noii scheme de evaluare bazată pe competențe. Rezultatele se explică nu doar prin calitatea informațiilor introduse în sistem dar și prin importanța implicării magistraților înșiși în elaborarea sistemului lor de evaluare.

Rezultatele sondajului de opinie asupra indicatorilor preferați poate, de asemenea, corecta unele clișee din discuțiile publice cu impact direct asupra imaginii de sine a magistraților și indirect asupra dezvoltării sistemului juridic. Spre exemplu, „doar tinerii sunt cei înzestrați cu capacitate de învățare, deschiși la nou”, sau „doar cei care nu mai sunt tineri aparțin unei lumi (culturi organizaționale n.n.) de care vrem să scăpăm”.

Analiza statistică (ANOVA) indică existența unor diferențe legate de vârstă. Media scorurilor care arată acceptarea descrierilor noi, specifice și generale, diferă între trei grupe de vârstă:

participanții cu vârsta între 24-31 de ani,

participanții între 32-38 de ani

participanții între 39-61 de ani.

Există diferențe statistice [$F(2,160) = 17,790, p = .0005$] între gradul de acceptare a descrierilor noi ca utile în măsurarea competențelor între primul grup și celele două. Între mediile răspunsurilor ultimelor două grupuri diferența nu este semnificativă. În mod destul de surprinzător, **gradul de acceptare a comportamentelor, acțiunilor și conduitelor noi, specifice, precum și al celor noi și generale, ca indicatori ai competențelor, crește cu vârsta.** Grupul 1: (M=176,30, SD=36,92) Grupul 2: (M=201,55, SD=32,41) și grupul 3: (M=213,10, SD=27,97).

Interpretare: Rezultatele înseamnă că în grupul de 235 de magistrați există suficient sprijin pentru introducerea unei noi scheme de evaluare bazată pe competențe și în rândul magistraților mai puțin tineri. Optimismul ne poate fi moderat totuși de presupunerea că participanții care s-au înscris la acțiuni de pregătire a reformei sunt deja auto-selecționați.

În ceea ce privește magistrații procurori, în cele două zile de curs, **conținutul instruirii a respectat listele indicatorilor stabiliți în grupul de lucru** încurajând discutarea aplicabilității lor în spiritul respectării independenței magistratului și asigurării caracterului valid, obiectiv și comparabil al calificativelor obținute de magistrați.

METODE UTILIZATE ÎN PREGĂTIREA INIȚIALĂ A EVALUATORILOR ȘI FORMATORILOR

Rezultatele estimate ale pregătirii inițiale a evaluatorilor și formatorilor (vezi punctele capitolului anterior) presupun metode active, diferite de cursul tradițional. Cele mai importante vizează conștientizarea, formarea de convingeri, priceperi de investigare a performanței profesionale, de reflecție și autorefecție. Condiția pedagogică a reușitei pregătirii este reactualizarea în memoria participanților a experiențelor profesionale relevante pentru obiectivele acestei pregătiri: interpretarea, analiza, evaluarea semnificației faptelor de experiență, explicarea cauzelor și inferența implicațiilor lor și a posibilității de a întări conștientizarea și autocontrolul. Metodele utilizate sunt următoarele:

Discuții cu întregul grup (ex. de teme pentru astfel de discuții: Ce relevanță are gândirea independentă/critică în efortul de unificare a practicii judiciare? Care este procesul unificării practicii în interiorul unei curți și de ce credeți că se ajunge la soluții atât de diferite între o curte și alta?).

Discuții în grupuri mici (ex. de teme pentru acest fel de exerciții (Analizați care sunt problemele etice pe care evaluarea centrată pe competențe, ghidată de criterii și indicatori, le elimină? Ce probleme etice mai rămân totuși?))

Exerciții de identificare a acțiunii pentru conștientizarea implicațiilor și acțiunilor individuale asupra percepției actului de justiție, pentru devoltarea responsabilității și cooperării.

Exerciții de autoevaluare și jocuri de rol (exersarea în tehnica interviului de evaluare).

Panelul experiențelor de magistrat (ex. Fiecare magistrat vorbește 10 minute reamintindu-și o zi de lucru anume, solicitările cărora le-a făcut față și enumeră priceperile și calitățile personale de care a avut nevoie în acest scop. Cea mai mare parte a timpului este rezervată pentru întrebări și discuții).

DESFĂȘURAREA CURSURILOR
(raportare după încheierea cursurilor)
implementarea conținutului pregătit în agenda dezbaterilor și
modul în care participanții au apreciat relevanța și utilitatea temelor propuse pentru răspunsul la problemele pe care
evaluarea profesională le ridică în sistem

Activitățile de la punctele iv), v) și vi) din termenii de referință au constituit cuprinsul raportului cu nr. 3. *Seminariile de instruire cu magistrații selectați* (Training seminars provided for the selected magistrates).

Punctul iv) din termenii de referință: „să selecteze 80 de magistrați, 50 de judecători și 30 de procurori, cu competențe satisfăcătoare pentru a fi pregătiți ca viitori formatori”.

Implicarea mea în selectarea magistraților „cu competențe satisfăcătoare pentru a fi pregătiți ca viitori formatori” s-a concretizat în alcătuirea unei liste de competențe care a fost trimisă instanțelor de către coordonatorul proiectului, cu titlul de „*Recomandări pentru selectarea participanților la curs*”. Candidații la statutul de formator pentru membrii comisiilor de evaluare ar fi recomandabil să fie persoane care își conștientizează - procedural și etic - responsabilitățile, înțeleg principiile evaluării colegiale, își asumă standardele evaluării științifice și pregătirea specială în domeniu, se angajează sincer în efortul colectiv de îmbunătățire a calității justiției, manifestă integritate morală și conduită de lider în sistemul judiciar. Analiza competențelor recomandate au fost incluse în conținutul cursurilor inițiale.

Punctul v) din termenii de referință: „să conducă cursurile de pregătire inițială pentru magistrații selectați, organizați în trei grupuri. Să predea metode și tehnici de colectare a datelor legate dar nelimitate la conduita judecătorilor în instanță, în organizarea mediului organizațional, învățare profesională și aprecierea procesului de luare a deciziei de către judecători și procurori. Elaborează un curriculum de training care să satisfacă nevoile identificate”.

Reprezentanții CSM și INM au reușit o bună organizare a condițiilor materiale de desfășurare a cursurilor.

Numărul participanților la cursul inițial de pregătire a candidaților la statutul de formator pentru membrii comisiilor de evaluare este de 59. Au fost cuprinși 28 în prima serie, desfășurată în perioada 13 - 17 noiembrie 2006, 15 în seria a doua, desfășurată în perioada 27 – 30 noiembrie 2006 și 16 în seria a treia de curs, desfășurată în perioada 4-8 decembrie 2006.³

Conținutul cursului inițial de pregătire a candidaților la statutul de formator, prevăzut în termenii de referință ai contractului, a fost precizat în continuare cu prilejul prezentării în Plenul CSM de către consultant a materialului „Comentarii la Raportul inițial”, precum și în activitățile grupurilor de lucru organizate de CSM în perioada august-septembrie 2006. În esență, consultantului i s-a cerut explicarea criteriilor prevăzute de lege pentru evaluarea activității profesionale a magistraților, formarea priceperilor de intervievare a magistratului evaluat, a priceperilor de identificare a indicatorilor relevanți pentru fiecare criteriu (indicatori care nu afectează independența magistratului, sunt observabili, măsurabili și prin aceasta obiectivi, indicatori care diferențiază performanța ridicată de prestația insuficientă, stimulând perfecționarea profesională).

Agenda cursurilor a suferit modificări minime de la o serie la alta, în direcția unei mai bune adaptări la nevoile de training și la progresul înregistrat de la o serie la alta în precizarea și selecția indicatorilor relevanți pentru criteriile prevăzute de lege.

Rezultatele cursului

Cursul a avut patru rezultate importante pentru instruirea și selecția formatorilor, pe care le prezentăm în continuare.

1. Interesul autentic al participanților. Interesul participanților a fost susținut de informația științifică prezentată, care le-a prilejuit înțelegerea în profunzime a conceptelor legate de criteriile prevăzute de lege; de prezentarea onestă a motivelor care au stat la baza selecției bibliografiei și de documentarea asupra dezvoltării și implementării schemelor de evaluare în majoritatea statelor europene și în SUA. Interesul a fost susținut, de asemenea, de dobândirea priceperilor de a identifica indicatori relevanți pentru criteriile prevăzute de lege și de practica interviului de evaluare. Participanții au reușit ei înșiși să mențină o atmosferă de lucru intens, susținut pe toată perioada desfășurării programului și în toate formele de activitate: dezbateri cu întregul grup, lucrul în grupuri restrânse și demonstrații de intervievare. Înțelegerea conceptuală și priceperile practice dobândite au dezvoltat încrederea participanților în posibilitatea dezvoltării competențelor de evaluator și formator în domeniul evaluării și, mai ales, bucuria și, cel puțin uneori, entuziasmul lucrului împreună. Metoda concentrării pe ceea ce este bun în sistem a dat rezultate.

O măsură a interesului participanților este **aprecierea cursului**. La sfârșitul fiecărei serii de curs am cerut participanților aprecierea calității cursului pe o scala de la 1 (calificativ minim) la 4 (calificativ maxim). Având în vedere noutatea conținutului și încărcarea destul de ridicată a programului, aprecierile pozitive ale participanților dovedesc încă o dată că sistemul juridic dispune de

³ Organizarea, desfășurarea și rezultatele instruirii inițiale și selecției formatorilor – judecători – a constituit conținutul raportului intermediar al proiectului, raport înaintat CSM în data de 8.01.2007.

Instruirea și selecția formatorilor – **procurori**, organizată CSM și INM în perioada 13 - 14 februarie 2007 a inclus participanți la grupul de lucru organizat de CSM pentru stabilirea indicatorilor de performanță în activitatea procurorului. **Conținutul instruirii a respectat listele indicatorilor stabiliți în grupul de lucru** încurajând discutarea aplicabilității lor în spiritul respectării independenței magistratului și asigurării caracterului valid, obiectiv și comparabil al calificativelor obținute de magistrați (v. agenda discuțiilor în anexa 4 a acestui raport).

potențialul necesar pentru autoreformare, cel puțin în condițiile în care reforma pornește de la ceea ce este bun în sistem. Rezultatele aprecierilor sunt prezentate în fig. 1-4. Au fost obținute 52 de aprecieri repartizate după cum urmează:

Seria de curs - participanți din:	Numar de aprecieri
judecatorii și tribunal	27
tribunal si curți de apel	13
ICCJ si curți de apel	12
Total	52

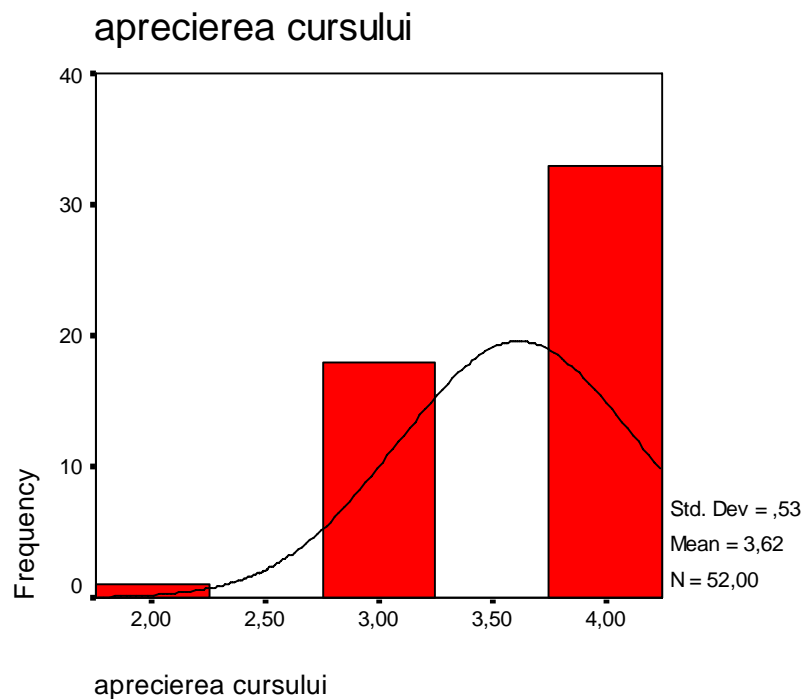
Seria întâi de curs: nota 4 a fost dată de 17 judecători, nota 3 a fost dată de 9 judecători și nota 2 a fost dată de 1 judecător.

Seria a doua de curs: nota 4 a fost dată de 8 judecători, iar nota 3 a fost dată de 5 judecători.

Seria a treia de curs, judecători din curți de apel și de la Înalta Curte de Casație și Justiție: nota maximă, 4, a fost dată de 8 judecători, calificativul urmator, nota 3, a fost dat de 4 judecători.

Total: nota maximă 4 a fost dată de 33 participanți la curs, nota 3 a fost dată de 18 participanți la curs, iar nota 2 de un singur participant. Nimeni nu a acordat nota 1, minimă (v. figura intitulată aprecierea cursului)⁴.

⁴ In cazul procurorilor s-au acordat 2 note de 3, una de 3,80 si 18 note de 4.



2. Comunicarea foarte bună între participanții la curs și grupurile organizate de CSM în scopul dezvoltării și implementării schemei de evaluare a activității profesionale a magistraților.

2.1 **Cursurile au beneficiat de sprijinul avizat și prompt al grupurilor de lucru** pentru stabilirea criteriilor și indicatorilor evaluării activității profesionale organizate de CSM. Rezultatele activității în aceste grupuri – și anume, sugestii privind conținutul cursurilor, liste centralizate ale criteriilor propuse de instanțe la cererea CSM și documentul final CRITERII DE EVALUARE A ACTIVITĂȚII PROFESIONALE A JUDECĂTORILOR au fost puse la dispoziția participanților la curs pe măsură ce au fost elaborate. Ca urmare, participanții la cursuri au putut fi convinși de atitudinea integrativă a CSM, care a coordonat eforturile de dezvoltare a schemei de evaluare desfășurate în diferite proiecte și programe (PHARE, BM) dar, mai ales, participanții au putut fi convinși de seriozitatea cu care CSM a urmărit consultarea cât mai largă a magistraților în definirea criteriilor evaluării și indicatorilor relevanți pentru ele. Am urmărit consecvent aducerea în fața cursanților a rezultatelor obținute de grupurile de lucru, a informației prezentate și opiniilor exprimate de experții străini prezenți în toate

seminariile pe probleme de evaluarea activității profesionale a magistraților la care am participat personal sau la care au participat alți cursanți. A sporit astfel încrederea cursanților în expertiza dobândită.

2.2 Prezența la cursuri a unor reprezentanți din organismele superioare ale sistemului a fost bine apreciată de participanții la curs. Prezența la cursuri a celor doi membri ai ICCJ, a unui membru CSM și a 6 membri din staff-ul CSM a stimulat dezbaterile pe tema cooperării autentice cu autoritatea în scopul îmbunătățirii calității muncii acesteia, de dragul întregului sistem. Au fost accentuate idei precum: refuzul criticii neconstructive a autorității ca și refuzul comportamentului „pasiv-agresiv”, de subordonat care pare că acceptă scopurile dar se plânge de calitatea lor sau de dificultatea punerii lor în aplicare.

2.3 Delegarea unui participant din ultima serie de curs, judecător la ICCJ, la ședința Plenului CSM pentru prezentarea documentului final al definirii criteriilor de evaluare a permis, pe de o parte, verificarea directă de către CSM a rezultatului formativ al cursurilor în planul cunoștințelor și convingerilor dobândite de participanți, iar pe de altă parte, interacțiunea directă a unui participant la curs cu membrii CSM a fost prilejul întăririi percepției favorabile a acestui organism de conducere. (v. la punctul 3, detalii privind documentul prezentat).

3. Definirea în detaliu a criteriilor de evaluare, prin precizarea indicatorilor de generalitate medie și a indicatorilor specifici.

Reușita implementării unei scheme de evaluare depinde de măsura în care cei care urmează să fie evaluați sunt antrenați în etapele incipiente ale deciziei privind criteriile după care se va face evaluarea. Am susținut acțiunile CSM de consultare largă a magistraților din sistem, făcând cunoscute aceste acțiuni, prin includerea propunerilor de criterii cerute de CSM instanțelor în dezbaterile din cadrul cursurilor. Este uneori greu să-ți recunoști lista proprie de propuneri într-un material final elaborat în spiritul a zeci de propuneri parțial asemănătoare, parțial diferite. Pentru a înlătura neîncrederea, manifestată uneori în rândul participanților la curs că propunerile lor pot fi ignorate, am introdus în dezbaterile fiecărei serii de curs rezultatul centralizării propunerilor venite la CSM până în acel moment. Rezultatul analizei, clasificării și selectării criteriilor, obținut în prima serie de curs, a fost supus analizei și selecției în seria a doua, iar rezultatul acesteia, împreună cu ultimul document rezultat în grupul de lucru din CSM a fost supus dezbaterii în seria a treia de curs. Rezultatul final al activității de analiză și selecție a criteriilor, care a integrat în întregime documentul elaborat în grupul de lucru organizat de CSM, a fost prezentat de Dl. Adrian Bordea, judecător la ICCJ, în Plenul CSM și a fost aprobat în decembrie 2006 („CRITERII DE EVALUARE A ACTIVITĂȚII PROFESIONALE A JUDECĂTORILOR”).

Elementele de bază care definesc științific criteriile prevăzute de lege au rămas aceleași de la o serie de cursuri la alta, întrunind acordul participanților care au primit o documentare corespunzătoare. Lista de criterii prevăzute de lege a fost dezvoltată, prin definirea elementelor fiecărui criteriu, într-o schemă coerentă, cu o logică internă ușor de acceptat cu o documentare minimă. Temele incluse în agenda cursurilor inițiale asigură această documentare.

Punctul vi) din termenii de referință: „să selecteze 15 formatori, unul pentru fiecare curte de apel, dintre magistrații selectați inițial pentru a forma rețeaua de formatori în procesul evaluării participative. Aceștia vor fi persoane care au calitățile necesare pentru o astfel de activitate și au cunoștințe în domeniul lor de activitate”.

4. Propunerile pentru statutul de formator

Toți participanții la cursul inițial dețin, cum era de așteptat, capacitățile cognitive necesare dobândirii cunoștințelor specifice domeniului evaluării activității profesionale. Modul deosebit de favorabil în care au apreciat cursul arată deschiderea participanților la o informație nouă, nefamiliară. Diferențele care au condus la lista de propuneri care încheie acest raport s-au manifestat în disponibilitatea angajării în implementarea noii scheme de evaluare a activității profesionale și în încrederea că sistemul juridic așa cum este în prezent conține suficiente aspecte pozitive pentru a face să funcționeze noua schemă. Sunt, așadar, diferențe la nivelul încrederii în calitatea sistemului, în caracterul științific și seriozitatea definirii științifice a criteriilor precum și în disponibilitățile personale. Prezentăm în continuare modalitățile de manifestare a acestor diferențe (sau altfel spus, indicatorii înclinațiilor pentru activitatea de formator în domeniul evaluării profesionale):

- interesul pentru activitatea de formator (manifestat în efortul pentru asimilarea cunoștințelor și formarea priceperilor specifice);
- încrederea în noua schemă de evaluare și în posibilitățile personale de a forma membrii comisiilor de evaluare care să o implementeze (manifestate în opiniile formulate și în atitudinile manifestate la activitățile de curs și în diseminarea informației în instanță, de ex. convingerea a 2-3 colegi să se autoevalueze după noile criterii și indicatori);
- conștientizarea nevoii imperioase de evaluare corectă a activității profesionale a magistraților la nivelul întregului sistem (manifestată în opiniile exprimate la curs, în asumarea spontană a rolului de conducere a activităților în grup, precum și în exprimarea intenției diseminării la nivelul instanței a cunoștințelor dobândite);
- angajamentul real în activitățile de învățare (manifestat în efortul susținut și încrederea în utilitatea rezultatului, evitarea cinismului și susținerea convingătoare a punctului de vedere privind definirea criteriilor, conduita în situații particulare, spre exemplu, manifestarea disponibilității de a susține rezultatul activităților de instruire în CSM, etc.).

Aprecierile bazate pe aceste manifestări m-au condus la lista de *Propuneri de formatori* prezentată coordonatorului proiectului.

Am considerat oportună validarea propunerilor mele prin opinia tuturor participanților. Participanților prezenți în ultima zi a fiecărei serii de curs li s-au cerut 5 nominalizări pentru funcția de formator dintre colegii seriei de curs. Centralizarea nominalizărilor făcute de participanți a condus la o ierarhie a candidaților care se suprapune aproape în totalitate cu aprecierile făcute de mine.

**PRINCIPALELE CONCLUZII:
RĂSPUNSURILE PARTICIPANȚILOR LA CURSURI
LA ÎNTREBĂRILE LEGATE DE PREGĂTIREA MEMBRILOR COMISIILOR DE EVALUARE
(raportare la încheierea proiectului)**

Punctele vii) și viii) din termenii de referință alcătuiesc conținutul rapoartelor nr. 4, nr. 5 și nr. 6. Toate cele trei rapoarte **cuprind principalele concluzii ale proiectului care reprezintă răspunsul** magistraților implicați în dezbateri **la întrebările legate de**

pregătirea membrilor comisiilor de evaluare și de informare a tuturor magistraților în scopul relansării evaluării profesionale. Au fost date trei categorii de răspunsuri:

- răspunsuri legate de diseminarea în instanță a informației primite la cursul inițial și autoevaluarea raportată la criterii și indicatori, precum și identificarea de „bune practici” de implementare a evaluării raportate la un cadru de referință (raportul nr. *4 Raport bazat pe date privind rezultatele training-ului inițial condus în instanțe de formatori și evaluatori* (A data-based report on the initial training results conducted in the courts by trainers and evaluators));
- răspunsuri legate de calitățile necesare formatorului și design-ul cursurilor de pregătire a membrilor comisiilor de evaluare (rapoartele nr. *5. Sesiunea finală de training* (Final training session) și *6. Workshop final*);

4. Raport bazat pe date privind rezultatele training-ului inițial condus în instanțe de formatori și evaluatori (A data-based report on the initial training results conducted in the courts by trainers and evaluators)

Așa cum am arătat în raportul privind desfășurarea cursurilor, toți participanții la cursul inițial dețin, cum era de așteptat, capacitățile cognitive necesare dobândirii cunoștințelor specifice domeniului evaluării activității profesionale. Modul deosebit de favorabil în care au apreciat cursul arată deschiderea participanților la o informație nouă, nefamiliară. Diferențele care au condus la lista de propuneri pentru activitatea de formator s-au manifestat în disponibilitatea angajării în implementarea noii scheme de evaluare a activității profesionale și în încrederea că sistemul juridic, așa cum este în prezent, conține suficiente aspecte pozitive pentru a face să funcționeze o schemă de evaluare bazată pe un cadru de referință alcătuit din criterii generale și indicatori specifici.

Interesul pentru activitatea de formator s-a manifestat, de asemenea, în timpul cursurilor, în deschiderea față de înțelegerea aprofundată a criteriilor, opusă, așa cum au subliniat cursanții, definirii lor intuitive, subiective. Acest mod de a înțelege noțiunile care desemnează criteriile este singurul care permite dialogul asupra modului cum va fi măsurată performanța (sau în cazul unuia dintre criterii, integritatea, dacă poate sau trebuie să fie măsurată).

Conștientizarea nevoii de evaluare corectă a activității profesionale a magistraților s-a manifestat în opiniile exprimate la curs, în asumarea spontană a rolului de conducere a activităților în grup, precum și în exprimarea intenției de diseminare la nivelul instanței a cunoștințelor dobândite. Conștientizarea nevoii de evaluare corectă a activității profesionale a magistraților s-a manifestat, de asemenea, în modul în care participanții la cursurile inițiale au diseminat informația și mai ales au convins colegii din instanță asupra beneficiilor unei evaluări bazate pe un cadru de referință alcătuit din indicatori relevanți pentru criteriile de evaluare a performanței profesionale prevăzute de lege. Datele care atestă gradul de diseminare a informației și caracterul convingător al prezentării acesteia în fața colegilor consistă în:

- reacțiile la evaluarea bazată pe cadrul de referință;
- relatările convingătoare ale formatorilor privind rolul evaluării participative;
- rolul cadrului de referință al criteriilor și indicatorilor în unificarea evaluării și reducerea subiectivismului.

Reacțiile la evaluarea bazată pe cadrul de referință

73 de magistrați, pe lângă cei prezenți la cursul inițial, au fost acceptat să facă exercițiul de autoevaluare pe baza noilor indicatori și să trimită consultantului fișele de autoevaluare. Rezultatele arată rolul indicatorilor specifici ca repere în diferențierea aprecierii și acordarea calificativelor. Magistrații au reușit să aducă exemplificări ale nivelului la care își desfășoară variate aspecte ale activității și conduitei profesionale *indicate* de indicatori suficient de specifici pentru a le permite autoaprecierea și stabilirea calificativului pentru un indicator sau altul. Urmând instrucțiunile de utilizare a indicatorilor - exemple posibile de comportamente și conduite profesionale care descriu performanța în funcția de magistrat - participanții la exercițiile de autoapreciere au prezentat **situații concrete, ceea ce au făcut ei înșiși în situația respectivă și cu ce rezultat**, reușind astfel să aprecieze performanța în acea situație și să o utilizeze în stabilirea calificativului. O astfel de autoevaluare - în care indicatorii arată ce anume la ce să fim atenți pentru a înțelege și a dezvolta esența exercitării acestei profesii în sistemul juridic românesc, care promovează anumite conduite, nu orice fel de conduite, precum și căile de acțiune corespunzătoare promovării unui anumit sistem de valori - **crează premisele de cunoaștere și înțelegere pe care se întemeiază dialogul între egali** care duce la creșterea eficienței și integrității sistemului.

Relatările convingătoare ale formatorilor privind rolul evaluării participative

În timpul cursurilor formatorii au relatat convingător asupra rolului evaluării participative pentru dezvoltarea disponibilității de învățare și consiliere colegială, „*peer counseling*” mai ales în rândul magistraților cu mai puțină experiență. Un lucru important desprins din aceste relatări este faptul că magistrații au realizat legătura între consecințele pozitive ale evaluării participative asupra dezvoltării carierei personale și implicațiile acesteia asupra ridicării calității și credibilității sistemului.

Rolul cadrului de referință al criteriilor și indicatorilor în unificarea evaluării și reducerea subiectivismului

În cadrul cursului au fost date exemple de situații concrete în care folosirea cadrului de referință al indicatorilor specifici a condus la un rezultat foarte asemănător în evaluarea aceluiași magistrat de două persoane, diferite din punct de vedere al simpatiei

față de cel evaluat. S-a discutat, de asemenea, modul în care referirea la indicatori specifici crează spațiul de dialog pentru unificarea evaluării.

5. Sesiunea finală de training (Final training session)

Cursul final de pregătire a formatorilor s-a desfășurat în perioada 5-8 ianuarie 2007 la Brașov.

Sopul cursului: **Aprofundarea pregătirii cursanților pentru îndeplinirea atribuțiilor de formator în domeniul evaluării profesionale a magistraților** a fost realizat într-o agendă de discuții pe următoarele teme:

Calitățile unui bun formator: încredere în calitatea sistemului; încredere în noua schemă de evaluare și în posibilitățile personale de a forma membrii comisiilor de evaluare; conștientizarea nevoii imperioase de evaluare corectă a activității profesionale a magistraților la nivelul întregului sistem; angajament real în activitățile de învățare în domeniul evaluării profesionale.

Analiza experienței formatorului (experiență dobândită prin exercițiile recente desfășurate în instanță) **în autoevaluarea ghidată de criterii și indicatori.** Valorificarea experienței în grupul de curs.

Sinteza punctelor de vedere privind calitățile formatorului sub forma de expectanțe formalizate de rol (reguli de conduită în funcția de formator).

Conținutul și pregătirea cursului de formare a evaluatorilor: criteriile și indicatorii de evaluare, ajustarea cursului la nevoile reale de pregătire a evaluatorilor în domeniul convingerilor și priceperilor practice de evaluare .

Demonstrarea rolului formatorului în trainingul de evaluare: valorificarea cunoștințelor formatorului privitoare la nevoile concrete de pregătire a evaluatorilor din comisiile cunoscute.

Sinteza nevoilor de pregătire ale evaluatorilor așa cum rezultă acestea din cunoștințele formatorilor.

Formarea intervievatorului pentru interviul de evaluare profesională: scopul interviului; repere în evaluarea calității răspunsului celui intervievat.

Exerciții de intervievare și de evaluare a calității răspunsului dat de cel intervievat.

Discutarea reperelor utilizate de fiecare cursant în evaluarea calității răspunsurilor date de cei intervievați. Conștientizarea cauzelor subiectivismului.

Validitatea, obiectivitatea și fidelitatea/comparabilitatea rezultatelor evaluării profesionale la nivelul întregului sistem. Asigurarea caracterului valid, obiectiv și comparabil al calificativelor obținute de magistrați.

Exemple privind forma instrumentelor care susțin validitatea, obiectivitatea și comparabilitatea rezultatelor evaluării: fișe de evaluare, ghidul evaluatorului și formele de instruire și consultanță care mențin calitatea formatorului și a evaluatorului.

Rezultatele sesiunii finale de training

Rezultatele sesiunii finale de training sunt cuprinse în trei documente: *Ghid de evaluare profesională a magistraților, Criterii și indicatori de performanță în activități profesionale* (anexa nr. 1 a ghidului), *Ghid pentru interviul de evaluare* (anexa nr. 3 a ghidului)⁵. S-a precizat, în cadrul acestei sesiuni, că ghidul și anexele acestuia sunt materiale de lucru care vor fi supuse atenției grupurilor de lucru și Plenului CSM.

GHID DE EVALUARE PROFESIONALĂ A MAGISTRAȚILOR

Evaluarea participativă bazată pe competențe

I . SCOPUL ȘI PRINCIPIILE EVALUĂRII

Principiile precizează elementele considerate esențiale pentru evaluarea eficientă

Evaluarea judecătorilor și procurorilor vizează îmbunătățirea performanțelor acestora, creșterea eficienței activității instanțelor și parchetelor și a încrederii publice în sistem. La fiecare trei ani, judecătorii și procurorii sunt evaluați în ceea ce privește *eficiența, calitatea activității și integritatea, obligația de formare profesională continuă și absolvirea unor cursuri de specializare* (cf. Legii 303/2004 și CSM, Hotărârea nr. 324/24.08.2005).

Definiția evaluării:

Evaluarea trebuie înțeleasă, în primul rând, ca **o măsură care asigură motivarea/stimularea magistraților și a instanțelor pentru dezvoltarea profesională și organizațională necesară ridicării calității justiției.**

1. Principiul evaluării orientată de criterii și bazată pe indicatori de performanță în activitățile profesionale.

⁵ anexa nr. 2, *Ghidul de evaluare a hotărârilor judecătorești* a fost elaborată în afara cursurilor acestui proiect.

	<p>Definirea criteriilor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legea precizează criteriile după care magistrații vor fi evaluați. • CSM a organizat elaborarea Profilul magistratului în sistemul juridic din România. http://www.csm1909.ro/csm/index.php?cmd=090303 Profilul Magistratului în sistemul Juridic din Romania a fost adoptat de Plenul CSM prin Hotărârea nr. 184/1 martie 2006 <p>Definirea și validarea consensuală a indicatorilor de performanță</p> <ul style="list-style-type: none"> • CSM a organizat stabilirea indicatorilor de performanță în activitățile profesionale ale magistraților printr-o largă consultare a magistraților din sistem. <p>Indicatorii de performanță în activitățile profesionale ale judecătorilor au fost aprobați de CSM în ședința Secției de Judecători din data de 13 decembrie 2006.</p>
2. Principiul evaluării participative	
	<p>Corpul magistraților a fost amplu implicat în elaborarea Profilului magistratului (structura de competențe relevante pentru eficiența și calitatea actului de justiție) cât și în aplicarea schemei de evaluare bazată pe competențe.</p> <p>Magistrații - judecători și procurori - sunt împuterniciți să îndeplinească evaluarea profesională în condițiile legii.</p> <p>Evaluatorii sunt selectați dintre judecători și procurori cu respectarea prevederilor legii.</p>
3. Principiul evaluării științifice (opusă evaluării spontane, intuitive):	
	Procesul de evaluare va fi realizat de evaluatori calificați

	<p>prin programe de instruire specializată.</p> <p>Programul de instruire trebuie să formeze priceperile pentru ca evaluatorul să poată îndeplini atribuții specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • să aprecieze modul cum magistratul își îndeplinește atribuțiile profesionale în raport cu competențele din profilul funcției de magistrat; • să motiveze magistrații evaluați în realizarea auto-aprecierii; • să dea feed-back constructiv; • să nu intervină în desfășurarea proceselor observate; • prin evaluarea făcută, să fundamenteze planul individual de dezvoltare profesională pentru fiecare magistrat evaluat.
<p>4. Principiul transparenței și corectitudinii evaluării</p>	
	<p>Magistrații sunt consultați în toate etapele deciziei și implementării schemei de evaluare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • În stabilirea structurii competențelor care vor fi evaluate • În selectarea indicatorilor (comportamente, conduite, și acțiuni) relevante pentru aceste competențe; • În alegerea evaluatorilor; • În evaluare. <p>Schema de evaluare propusă descurajează folosirea oricărui test standardizat de aptitudini sau de personalitate care nu definește și nu explică clar, sustenabil din punct de vedere științific, competențele ce vor fi măsurate.</p>
<p>5. Principiul întăririi independenței și răspunderii magistratului</p>	
	<p>Independența și răspunderea magistraților sunt importante (numai) pentru că asigură rezolvarea corectă și imparțială a tuturor cazurilor particulare.</p>
	<p>Structura de competențe care alcătuiește profilul</p>

	magistratului reflectă preocuparea pentru echilibrul dintre independența magistratului și răspunderea magistratului pentru calitatea actului de justiție.
6. Principiul dezvoltării schemei de evaluare	
	<p>Profilul magistratului este rezultatul identificării principalelor probleme cu care se confruntă în prezent sistemul judiciar.</p> <p>Rezolvarea acestor probleme impune anumite cerințe față de îndeplinirea funcției de magistrat în perioada actuală sau, altfel spus, impune competențe profesionale specifice și calități mentale personale care permit dezvoltarea acestor competențe.</p> <p>Structura competențelor poate și trebuie să fie dezvoltată cu grija ca noile competențe introduse să fie, și ele, relevante pentru contribuția magistratului la ridicarea capacității sistemului juridic de a rezolva corect și imparțial fiecare caz particular.</p>

II. UTILIZAREA REZULTATELOR EVALUĂRII

Principalele utilizări ale rezultatelor evaluării sunt: îmbunătățirea performanței judiciare a magistratului, menținerea standardelor de calitate ale sistemului juridic, ocuparea posturilor de execuție și conducere în toate instanțele și parchetele.

Rezultatele evaluării vor fi luate în considerare în repartizarea magistraților în programe de instruire în funcție de competențele ce trebuie să le dezvolte.

Rezultatele evaluării nu pot fi utilizate în inițierea unor măsuri disciplinare.

Când evaluarea este folosită numai pentru îmbunătățirea performanței individuale, rezultatele evaluării vor fi comunicate numai magistratului evaluat.

Când evaluarea este folosită pentru îmbunătățirea performanței instanței sau a sistemului ca întreg, numele magistraților evaluați nu sunt identificate și nici nu vor fi utilizate în ierarhizări comparative.

Când evaluarea este folosită la luarea deciziilor în cadrul concursurilor de ocupare a posturilor, rezultatele vor fi făcute cunoscute decidenților.

Magistratul evaluat are dreptul să ia cunoștință de conținutul evaluării, să aibă un răspuns și să se întâlnească cu membrii comisiei de evaluare.

III ADMINISTRAREA ȘI SUSȚINEREA PROCESULUI DE EVALUARE

Autoritatea ultimă (cea mai înaltă) a concepției și implementării inițiativelor formale de evaluare a performanței magistraților este CSM.

Schema de evaluare a performanței magistraților nu trebuie să afecteze independența acestora.

Procesul de evaluare trebuie să fie liber de orice considerații politice, ideologice sau centrate pe probleme exterioare scopurilor prevăzute la punctul I.

Procesul de evaluare este perfectibil. CSM va monitoriza, cu ajutorul experților, contribuția evaluării performanței la ridicarea standardelor sistemului judiciar și va actualiza Ghidul de evaluare a performanței magistraților în concordanță cu evoluțiile sistemului juridic.

Răspunderile pentru aplicarea schemei de evaluare a magistraților

Instanțele răspund pentru desfășurarea corectă a procesului de selecție a evaluatorilor și de desfășurarea procesului de evaluare în conformitate cu principiile și procedurile cuprinse în Ghidul de evaluare.

CSM raspunde de calitatea formatorilor numiți și de calitatea programelor de consultanță și educație continuă a formatorilor.

INM răspunde de asigurarea condițiilor de realizare a programelor de instruire în domeniul evaluării și a programelor de consultanță și educație continuă a formatorilor.

Formatorii răspund de măsura în care programele lor de training pentru funcția de evaluator dezvoltă priceperile necesare îndeplinirii acestei funcțiuni.

CSM organizează testarea priceperilor evaluatorilor după fiecare program de training. Rezultatele la testele de priceperi de evaluare constituie măsura calității activității formatorului.

IV CADRUL DE REFERINȚĂ PENTRU EVALUAREA BAZATĂ PE COMPETENȚE: PROFILUL MAGISTRATULUI

Evaluarea profesională a magistraților se desfășoară în limitele unui cadru de referință care cuprinde:

1. **Legea nr.....**, care precizează criteriile de evaluare – eficiența, calitatea activității, integritatea și obligația de pregătire profesională continuă precum și calificativele cu care este apreciată performanța – f. bine, bine, suficient și insuficient – și impactul lor asupra carierei magistratului și asupra calității sistemului juridic.
2. **Regulamentul** procesului de evaluare.
3. **Profilul magistratului** în sistemul juridic din Romania adoptat de CSM – profil care stabilește competențele necesare magistratului, pornind de la principalele probleme cu care se confruntă sistemul juridic din Romania, în efortul acestuia de a-și ridica eficiența și credibilitatea.
4. **Indicatorii de performanță în activitățile profesionale ale judecătorului/procurorului**, stabiliți printr-o largă consultare a corpului magistraților, indicatori care precizează ce anume din performanța magistratului trebuie apreciat cu ajutorul calificativelor, astfel încât să nu fie afectată independența magistratului și să fie respectat dreptul fiecărui magistrat la o evaluare corectă.
5. Prezentul **Ghid de evaluare profesională a magistratului** care, într-o perspectivă de ansamblu a noii scheme de evaluare, evidențiază legătura între definiția, scopul, principiile evaluării și modalitățile și mijloacele prin care evaluarea se realizează, precum și aspecte legate de administrarea procesului de evaluare.

V. PROCESUL DE EVALUARE

Autoevaluarea

Magistratul completează o fișă sau formular standard de autoevaluare înainte de data anunțată pentru evaluare. Fișa de autoevaluare are rolul de a asista magistratul în pregătirea sa pentru evaluare și pentru un dialog constructiv cu evaluatorul în cadrul interviului de evaluare. Fișa conține criteriile și indicatorii de performanță în activitățile profesionale.

Cu ajutorul descrierilor privind criteriile și indicatorii, magistratul se autoevaluează și își stabilește un plan de autodezvoltare profesională.

Feedback-ul dat de evaluator trebuie să fie axat pe criteriile prezente în fișă și bazat pe date (referiri directe la indicatori).

Domeniile din care se culeg date

Evaluarea trebuie să aibă la bază date suficiente.

Evaluarea include **observarea de către evaluator, discuția cu magistratul** evaluat și **analiza documentelor** relevante pentru rezultatele activității magistratului.

Evaluarea competențelor prezentate în capitolul IV presupune colectarea datelor din următoarele domenii:

- **Ședința de judecată**
- **Motivarea hotărârilor**
- **Relatările magistratului**
- **Documente referitoare la activitatea profesională a magistratului.**

(va fi completată cu activitățile specifice procurorilor)

Acordul magistratului

Raportul de evaluare trebuie să poarte semnătura magistratului evaluat, toate observațiile și calificativele date de evaluator, recomandările evaluatorului privind nevoile de instruire ale magistratului și obiecțiunile magistratului evaluat.

Evaluatul trebuie să beneficieze de o cale de atac.

CRITERII ȘI I N D I C A T O R I DE PERFORMANȚĂ ÎN ACTIVITĂȚI PROFESIONALE

INTRODUCERE

Evaluarea este un proces prin care performanța, adică *nivelul calitativ la care magistratul își îndeplinește atribuțiile curente în instanță*, este apreciată în raport cu un cadru de referință, care definește indicatorii relevanți pentru criteriile de evaluare stabilite de lege.

Procesul de evaluare presupune analiza modului cum magistratul își îndeplinește activitățile profesionale curente, pentru a aprecia comportamentele și acțiunile profesionale îndeplinite la un nivel adecvat cerințelor profesionale și, de asemenea, pentru a identifica modurile de acțiune profesională în care magistratul are nevoie prioritară de perfecționare și autodezvoltare.

Procesul de evaluare cuprinde următoarele activități: autoanaliză și autoapreciere, observarea de către membrul desemnat al comisiei a unor activități cu caracter public desfășurate de magistratul evaluat, analiza documentelor care conțin rezultate ale activității profesionale a magistratului, interviul de evaluare a magistratului de către unul din membrii comisiei, stabilirea de comun acord a planului individual de dezvoltare profesională, stabilirea unui calificativ pentru nivelul calitativ la care magistratul își desfășoară în prezent activitatea.

Autoaprecierea cât și aprecierea făcută de membrii comisiei de evaluare din instanță se fac prin raportarea la același cadru de referință, care cuprinde: *criteriile* de evaluare prevăzute de lege, *activitățile* profesionale și *indicatorii de performanță* în activitățile profesionale, precum și *calificativele/standardele* după care un magistrat este apreciat ca fiind competent (sau incompetent) pentru îndeplinirea activităților de bază și specifice ale postului pe care îl ocupă.

Criteriile de evaluare și indicatorii relevanți pentru ele alcătuiesc o structură ierarhică în care criteriul din lege, având un caracter general, este detaliat în elementele care îl definesc și care sunt pentru el indicatori care, la rândul lor, sunt detaiați în indicatori cu un caracter și mai specific. Indicatorii ghidează aprecierea comportamentelor, acțiunilor și conduitelor profesionale în activități profesionale specifice magistratului. Structura de criterii și indicatori constituie principalul instrument care asigură transparența evaluării și caracterul ei unitar, *respectarea independenței magistratului și dreptul acestuia la o evaluare corectă*. Fiecare criteriu poate fi demonstrat prin elementele sale definitorii, iar acestea, la rândul lor, pot fi demonstrate prin indicatori specifici (comportamente, acțiuni și conduite profesionale observabile sau care pot fi documentate).

Un indicator specific trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să nu afecteze independența magistratului;
- să stimuleze dezvoltarea și autodezvoltarea profesională;
- să diferențieze performanțele magistraților;
- să fie măsurabil.

Eficiența

1. EFICIENȚĂ	Poate fi demonstrată prin următorii indicatori 1.1, 1.2, 1.3 și 1.4.
	1.1 Operativitate de soluționare a cauzelor⁶ definită astfel: numărul de dosare soluționate împărțit la numărul de dosare aflate pe rol, atribuite spre

⁶ Formula de calcul a procentului de operativitate/an calendaristic este:
$$\frac{A}{B + C - D}$$

	<p>soluționare (prin repartizare directă și prin soluționarea incidentelor procedurale). Acest număr se va compara cu operativitatea medie pe complete specializate/secție/instanță (după caz)</p> <p>1.2 Termenul optim de judecare a cauzelor⁷ Proporția dosarelor soluționate și a dosarelor aflate pe rol, din totalul dosarelor repartizate, apreciată în raport cu acest termen. (Termenul optim va fi stabilit CSM, pe categorii de obiecte/stadii procesuale).</p> <p>1.3 Respectarea termenului legal de redactare a hotărârilor⁸ apreciat prin raportarea numărului de hotărâri redactate peste termen (conform codului de procedură) la numărul mediu pe instanță. (Observație: depășirea termenului legal de redactare face obiectul discuției de evaluare.)</p> <p>1.4 Rezolvarea în termen legal a altor atribuții stabilite prin ordin de serviciu.</p>
<p>Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.</p> <p>Pct.1.1: A.nr.dosare solutionate / an calendaristic; B.nr.dosare repartizate/ an calendaristic; C.stocul de dosare existent la inceputul perioadei de monitorizare; D.dosare suspendate.</p> <p>Pct.1.2: E.nr.dosare nesolutionate in termenul optim, in cursul unui an calendaristic(repartizate anterior).</p> <p>Pct.1.3 F. nr.de hotarari neredactate la expirarea termenului legal pe judecator/instanta; G.nr.total de hotarari de redactat pe judecator/instanta.</p>	

⁷ Formula de calcul a procentului de depășirea a termenului optim de soluționare a cauzei este:

$$\frac{E}{B + C}$$

⁸ Formula de calcul a procentului de depășire a termenului de redactare a hotărârilor este: $\frac{F}{G}$

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil⁹.<input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși <i>cu (unele, puține)</i> deficiențe, corespunde totuși cerințelor<input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții.<input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale.
EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale. |
|--|

Calitatea activității

Criteriile vizează trei subcategorii: activitatea de judecată, activitatea de conducere și alte activități desfășurate de judecători pe baza unor dispoziții din legi și regulamente.

Activitatea de judecată

- calitatea redactării hotărârilor (structură coerentă, argumentație clară, logică juridică, exprimare precisă, capacitate de sinteză, stil limpede și concis, analiză și interpretare a probelor propuse și administrate)
- calitatea redactării actelor procedurale întocmite
- conduita în timpul ședinței de judecată

2. CALITATEA

Se definește prin următoarele elemente: 2.1, 2.2,
--

⁹ Această definiție a calificativelor a fost stabilită la propunerea Dr. Schlafen la seminarul PHARE din data de 31 ianuarie 2007- "Aplicarea unitară a criteriilor și standardelor relevante în procesul de evaluare a activității profesionale a magistraților"

ACTIVITĂȚII	2,3, 2.4.
Elemente	
2.1 GÂNDIRE INDEPENDENTĂ/CRITICĂ¹⁰	Poate fi demonstrată prin următorii indicatori: 2.1.1 și 2.1.2.
<p>2.1.1 Gândește independent/critic orice chestiuni juridice, profesionale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Încuviințează sau înlătură argumentat cererile părților raportându-se la probe, la principii și reguli de drept. • Nu amestecă aspecte relevante și nerelevante în motivare. • Poate da detalii privind evoluția modului în care a înțeles anumite instituții juridice, legi, procedură. • Argumentează coerent și corect din punct de vedere al logicii juridice dispozițiile luate în timpul ședinței. • Poate dovedi că a contribuit la modificarea practicii instanței. • Redactează dispozitivul hotărârii într-o formă clară, concisă, aptă de a fi pusă în executare. • Argumentează juridic, în conformitate cu starea de fapt reținută. • Preia în motivarea hotărârii fragmente relevante din depozitiile martorilor analizându-le și sintetizându-le. • Poate exemplifica modul în care a aplicat jurisprudența CEDO și CJCE. • Analizează și interpretează probele administrate. • Motivează soluția logic și coerent. 	
Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.	

¹⁰ La nivelul simțului comun a gândi independent, critic, înseamnă a gândi bine, a nu proceda ilogic, irațional. Gândirea critică se manifestă în capacitatea de a identifica concluzii inadecvate, necorespunzătoare; de a identifica date care pot susține o ipoteză; de a identifica informația nouă necesară pentru a trage o concluzie; de a separa informația relevantă de cea irelevantă pentru rezolvarea unui caz; capacitatea de a învăța și a înțelege informația într-un domeniu nefamiliar; capacitatea de a face inferențe pe informații separate și a formula concluzii; capacitatea de a recunoaște modul în care noua informație poate schimba soluția unei probleme; capacitatea de a comunica eficient (vezi: Stein, B.S. TTU Initiative to Evaluate and Improve Critical Thinking Skills, Forth Year Report, May 2004)..

<input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși <i>cu (unele, puține)</i> deficiențe, corespunde totuși cerințelor <input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale.	
2.1.2 Gândește independent/critic performanța sa profesională.	
Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.	
<input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși <i>cu (unele, puține)</i> deficiențe, corespunde totuși cerințelor <input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale.	
Apreciere globală a GÂNDIRII INDEPENDENTE /CRITICE (2.1)	<input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși <i>cu (unele, puține)</i> deficiențe, corespunde totuși cerințelor <input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: Corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale.
2. 2 COMUNICARE CLARĂ ȘI LOGICĂ, NEGOCIERE ȘI	Poate fi demonstrată prin următorii indicatori: 2.2.1 și 2.2.2.

AUTOCONTROL

2.2.1 Mesaj clar și corect

- Consemnează clar și exact depozițiile martorilor și declarațiile părților din proces.
- Comunică clar și logic în ședința de judecată și este receptiv la cererea care completează sau schimbă susținerile părților.

Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși cu (*unele, puține*) deficiențe, corespunde totuși cerințelor
- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu *f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: Corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale.

2.2.2 Capacitate de negociere și Autocontrol / *Professionalismul interacțiunii sociale a magistratului* („judicial temperament”)

- Ascultă atent părțile.
- Întrerupe discursul părților în situații evidente de inadecvare ori nu îl întrerupe, în aceleași situații.
- Evită atitudinea arogantă, condescendentă ori disprețuitoare.
- Are capacitatea de a gestiona o situație de criză în sala de judecată.
- Crează un climat favorabil exprimării părților în litigiu.
- Percepe avocații ca parteneri în înfăptuirea actului de justiție
- Folosește un ton corespunzător.
- Se adresează politicos părților.
- Redă calmul unei persoane tulburate emoțional, asigurându-i în continuare un tratament corespunzător în sala de judecată.
- Respectă demnitatea tuturor persoanelor.

Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși *cu (unele, puține)* deficiențe, corespunde totuși cerințelor
- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, *cu f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale.

**Apreciere globală a COMUNICĂRII,
NEGOCIERII ȘI
AUTOCONTROLULUI (2. 2)**

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși *cu (unele, puține)* deficiențe, corespunde totuși cerințelor
- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, *cu f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale.

2.3 Conștientizarea socială ca persoană deținătoare a puterii de a decide soarta semenilor

- Respectă demnitatea tuturor persoanelor și acceptă diferențele umane.
- Manifestă rol activ în situații care reclamă asistență juridică.
- Empatie față de justițiabil.
- Înțelege corect rolul magistratului și a sistemului juridic (de a fi în serviciul societății căreia îi apără valorile).
- Înțelege corect independența și răspunderea magistratului.

Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși *cu (unele, puține)* deficiențe, corespunde totuși cerințelor

- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu *f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale

2.4 CONȘTIINCIOZITATE ȘI PRICEPERI DE AUTOMANAGEMENT	Pot fi demonstrate prin următorii indicatori: 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3.
2.4.1 Conștiinciozitate profesională <ul style="list-style-type: none"> • Diligență • Își asumă responsabilitatea pentru eficiența performanței proprii. 	
Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși <i>cu (unele, puține)</i> deficiențe, corespunde totuși cerințelor <input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale 	
2.4.2 Dezvoltarea priceperilor de auto-management și de management al timpului	
Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși <i>cu (unele, puține)</i> deficiențe, corespunde totuși cerințelor <input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale 	
2.4.3 Contribuția la îmbunătățirea administrării instanței	
Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși <i>cu (unele, puține)</i> deficiențe, corespunde totuși cerințelor 	

<input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale	
Aprecieri globale a CONȘTIINCIOZITĂȚII ȘI PRICEPERII DE AUTOMANAGEMENT (2.4)	<input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși <i>cu (unele, puține)</i> deficiențe, corespunde totuși cerințelor <input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale
Aprecieri globale a CALITĂȚII ACTIVITĂȚII (indicatori: 2.1, 2.2, 2.3, 2.4.).	<input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși <i>cu (unele, puține)</i> deficiențe, corespunde totuși cerințelor <input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale

3. INTEGRITATEA

Integritatea magistratului se referă la faptul că imparțialitatea, corectitudinea, onestitatea nu-i sunt clintite de nici un fel de practici corupte¹¹.

¹¹ **Definire:** Cheie de boltă a unui sistem juridic, integritatea este **calitatea personală care îi permite magistratului să se sustragă oricărui fel de influență** asupra procesului prin care el caută, admite probe și deliberează. A avea integritate înseamnă, în primul rând a avea consistență, înseamnă **a avea anumite principii morale și a acționa consecvent în acord cu ele. Comportamentul verbal trebuie să exprime aceste principii, iar conduita** în orice situație trebuie să fie **consistentă cu valorile declarate. Valorile unei persoane trebuie să alcătuiască, ele însele, o structură coerentă** în care unele sunt mai

Poate fi demonstrată prin următorii indicatori: 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, și 3.5.	
Elementele integrității	
3.1 Imparțialitate:	Poate fi demonstrată prin următorii indicatori: 3.1.1 și 3.1.2.
<p>3.1.1 Dovedește perseverență în căutarea informației pentru fundamentarea opiniei juridice.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifestă inconsecvență vădită în exprimarea opiniei juridice. 	
Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.	
<input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși <i>cu (unele, puține)</i> deficiențe, corespunde totuși cerințelor <input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale	
<p>3.1.2 Aparența de imparțialitate.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consemnează atent susținerile părților pentru a asigura acestora egalitatea de tratament în proces. 	

importante decât altele. Doar astfel persoana poate apăra o anumită poziție (opinie) mai degrabă decât alta. Integritatea unei persoane nu poate fi recunoscută dacă aceasta se simte liberă să adopte orice poziție i se pare potrivită la un moment dat, indiferent de poziția apărută într-o situație rezonabil similară.

Integritatea înseamnă aderență consecventă la standarde etice. Integritatea morală implică nu doar a acționa consistent cu orice sistem de convingeri personale, ci **a acționa consistent doar cu un set de valori justificabile din perspectivă morală.** Un astfel de sistem trebuie să fie în primul **rând rațional și logic** și în al doilea rând trebuie să fie dedus printr-o **reflecție morală proprie.** De aceea, **reflecția morală este primul pas în identificarea conduitei întregre** a unei persoane, a faptului că ea **poate discerne între bine și rău** pentru a acționa cu integritate. **Reflecția morală îi permite persoanei să-și păstreze integritatea chiar modificându-și convingerile,** dacă la un moment dat constată că sunt moralmente inacceptabile. Pentru că integritatea este o manifestare a reflecției, a raționalității, **oamenii iraționali nu pot avea integritate.**

Integritatea poate fi exercitată numai în cadrul legii: un magistrat trebuie să urmeze litera legii chiar dacă personal nu este de acord cu ea. Persoanele cu integritate morală trebuie să aibă un angajament veritabil să facă ceea ce cred că este în litera legii în orice circumstanță de aplicare a ei și să fie dornice să-și supună la o serioasă examinare convingerea lor în legătură cu acest lucru (cu ceea ce este litera legii).

- Păstrează o atitudine echidistantă față de părțile aflate în proces, în cursul ședinței de judecată.
- Motivările hotărârilor dovedesc preocupare pentru o argumentare rezonabil echivalentă între cele două părți.

Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși cu (*unele, puține*) deficiențe, corespunde totuși cerințelor
- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu *f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale

3.2 Consecvență principii – comportament

- Se angajează sincer în realizarea obiectivelor profesionale (atitudine opusă pasivității agresive).
- Are inițiative personale pentru îmbunătățirea calității performanței în instanță.
- Discută cu persoanele responsabile de perpetuarea unor proceduri incorecte, fără a fi intimidat de posibilele consecințe și implicații nedorite.
- În colectiv, reacționează la lucrurile spuse cu scopul evident de a masca adevărul. Obiectează la existența unor proceduri defectuoase de administrare a serviciului judiciar în instanță.

Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși cu (*unele, puține*) deficiențe, corespunde totuși cerințelor
- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu *f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale

3.3 Reflecție și autorefecție morală

- Recunoaște factorii intrapersonali care îi pot împiedica judecata corectă¹².
- Evită conflictul de interese.
- Nu are cereri de recuzare admise.

Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși cu (*unele, puține*) deficiențe, corespunde totuși cerințelor
- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu *f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale

3.4 Aderență evidentă la standarde etice:

- Respectă normele Codului deontologic.
- Nu tolerează minciuna; în colectiv, reacționează la lucrurile spuse cu scopul evident de a masca adevărul.
- Obiectează la existența unor proceduri defectuoase de administrare a serviciului judiciar în instanță.
- Reacționează public la nedreptățirea unui coleg.
- Își exprimă părerea în situațiile în care un magistrat se află în conflict de interese.
- Nu a suferit sancțiuni disciplinare.

¹² Propriile prejudecăți (legate de rasă, sex, religie, naționalitate, dizabilități, vârstă, orientare sexuală, statut socioeconomic sau organizational) predispoziții, propensiuni favorabile sau nefavorabile anumitor probleme juridice, vulnerabilități pentru anumite categorii de situații, etc. sunt factori interni care pot afecta negativ judecata.

Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.	
<input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși cu (<i>unele, puține</i>) deficiențe, corespunde totuși cerințelor <input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale	
Aprecieri globale a INTEGRITĂȚII (3)	<input type="checkbox"/> Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil. <input type="checkbox"/> Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși cu (<i>unele, puține</i>) deficiențe, corespunde totuși cerințelor <input type="checkbox"/> Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu <i>f. puține</i> excepții. <input type="checkbox"/> Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale

4. DISPONIBILITATE DE ÎNVĂȚARE PROFESIONALĂ CONTINUĂ	
Elementele DISPONIBILITĂȚII DE ÎNVĂȚARE PROFESIONALE CONTINUĂ (4).	Pot fi demonstrate prin următorii indicatori: 4.1, 4.2 și 4.3.
4.1 Mobilizarea resurselor de atenție și efort pentru activități profesionale; satisfacție intrinsecă activităților profesionale	
<ul style="list-style-type: none"> • Poate demonstra contribuții personale la clarificarea și dezvoltarea instituțiilor juridice, ca urmare a studierii aprofundate a cazurilor. • Poate descrie cazuri dificile în care rezolvarea a fost în mare măsură atribuită competențelor sale de căutare și de sinteză a informațiilor. • Nu se bazează pe managementul impresiei șefilor, pe manipularea celorlalți pentru a-și crea o imagine pozitivă 	
Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.	

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși cu (*unele, puține*) deficiențe, corespunde totuși cerințelor
- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu *f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale

4.2 Abilități și prețuire a muncii în echipă

- Contribuie onest la activitatea colectivă, nu se bazează numai pe alții și nu își însușește munca altuia.
- Poate exemplifica modul eficient în care a contribuit la distribuirea sarcinilor în complet.
- A lucrat în echipă la elaborarea unei lucrări de drept.
- Poate face referiri la fazele unei lucrări colective la care a participat.
- Prezintă colegilor din secție sau instanță modul personal în care caută, identifică și utilizează materialele din doctrină, practica judiciară, practica altor instanțe, etc.
- A împărtășit colegilor descoperirea unor noi înțelesuri legate de aplicarea unei legi și consecințele aplicării legii.

Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși cu (*unele, puține*) deficiențe, corespunde totuși cerințelor
- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu *f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale

4.3 Convingerea că abilitățile și cunoștințele juridice nu sunt statice. Atitudine pozitivă față de învățarea cunoștințelor juridice noi și complexe

- Participarea la seminarii, conferințe, cursuri de formare continuă.
- Cursuri postuniversitare urmate (va fi avut în vedere pentru caracterizarea completă a judecătorului, fără a constitui un criteriu de depunere al celor

ce nu au urmat astfel de cursuri).

- Articole publicate în reviste de specialitate juridică, lucrări de specialitate publicate, contribuții la elaborarea unor culegeri ori buletine de jurisprudență (va fi avut în vedere pentru caracterizarea completă a judecătorului, fără a constitui un criteriu de depunere pentru alți judecători).
- Absolvirea unor cursuri de limbi străine.
- Absolvirea unor cursuri de perfecționare IT.
- Activitatea de formator ori tutore de practică (va fi avut în vedere pentru caracterizarea completă a judecătorului, fără a constitui un criteriu de depunere pentru alți judecători).
- Activitate didactică.
- Participarea la elaborarea unor proiecte de acte normative.

Spațiu pentru autoapreciere sau aprecierea evaluatorului.

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși cu (*unele, puține*) deficiențe, corespunde totuși cerințelor
- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu *f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale.

**Apreciere globală a
DISPONIBILITĂȚII DE ÎNVĂȚARE
PROFESIONALĂ CONTINUĂ (4).**

- Scorul 1 NESATISFĂCĂTOR: Manifestă multe deficiente, dar este corectabil.
- Scorul 2 SATISFĂCĂTOR Deși cu (*unele, puține*) deficiențe, corespunde totuși cerințelor
- Scorul 3 BINE: În general corespunde cerințelor, cu *f. puține* excepții.
- Scorul 4 FOARTE BINE: Corespunde pe deplin cerințelor profesionale. EXCELENT: corespunde în mod deosebit cerințelor profesionale

Ghid pentru INTERVIUL DE EVALUARE

Evaluatorul folosește interviul pentru a colecta informații concrete (legate de acțiuni și comportamente în situații profesionale) care să-i permită o apreciere corectă a performanței profesionale a magistratului și acordarea unui calificativ.

Numele dat priceperilor, cunoștințelor, altor atribute ale acțiunilor și comportamentelor care descriu succesul în activitățile profesiei de magistrat este acela de *indicatori de performanță în profesiunea de magistrat*. Evaluatorul va colecta informații folosindu-se de acești indicatori.

Indicatorii relevanți pentru criteriile stabilite prin lege au fost stabiliți pentru că sunt relevanți pentru criteriu, nu afectează independența magistratului, diferențiază performanța, stimulează dezvoltarea profesională și descriu acțiuni și comportamente profesionale observabile

Structurat de astfel de indicatori interviul oferă informație importantă despre felul cum își îndeplinește magistratul activitățile profesionale, fără a-i afecta independența.

- ◆ Indicatorii sugerează ce fel de informații trebuie să obțină evaluatorul. Ei sunt principalele teme ale discuției conduse de evaluator. Dar nu toți indicatorii trebuie folosiți ca teme de dialog, nu trebuie transformați în întrebări care sunt puse magistratului evaluat.
- ◆ Interviul este folosit în scopul completării, precizării informației obținute din analiza hotărârilor judecătorești, respectiv a actelor specifice întocmite de procuror, precum și prin observarea conduitei profesionale a magistratului în sala de judecată.
- ◆ Interviul poate, de asemenea, corecta o primă impresie privind performanța magistratului, oferindu-i acestuia posibilitatea de a-și prezenta performanța prin descrierea unor priceperi și expunerea unor cunoștințe pentru care nu au existat oportunități de manifestare în hotărârile (sau alte acte) alese pentru analiză și nici în ședințele de judecată la care evaluatorul a fost prezent.

Întrebările pot viza:

Cunoștințe necesare îndeplinirii activităților *profesionale*

- ◆ Întrebările de acest tip crează posibilitatea magistratului de a-și pune în evidență cunoștințe **juridice substanțiale și procedurale** necesare pentru îndeplinirea cu succes a activităților profesionale specifice. Aceste cunoștințe pot fi sesizate în modul în care magistratul întocmește actele profesionale, precum și în conduita în sala de judecată.
- ◆ Avantajul întrebărilor care vizează cunoștințe în cadrul interviului vine din faptul că întrebările principale pot fi urmate de alte întrebări secundare care cer clarificări sau investighează mai în profunzime răspunsul magistratului evaluat.

Situații profesionale.

- ◆ Acest tip de întrebări cer magistratului informații despre modul cum ar proceda în situații tipice pentru priceperile și cunoștințele absolut necesare pentru îndeplinirea corespunzătoare a activităților profesionale specifice magistratului.
- ◆ Aceste situații sau scenarii sunt direct legate de activitățile profesionale ale postului ocupat. Ele pot începe astfel: *Dacă s-ar întâmpla ca...*
- ◆ Scopul acestor întrebări este de a permite o apreciere a modului în care ar proceda candidatul în anumite situații și ar rezolva probleme caracteristice muncii într-o anumită poziție de magistrat.
- ◆ Răspunsul la aceste întrebări permit stabilirea măsurii în care magistratul evaluat procedează corespunzător.
- ◆ Obiecția adusă acestui tip de întrebări este că cel care răspunde poate să știe care este conduita corectă în situația cerută, dar poate proceda altfel când se află cu adevărat în acea situație.

Comportamente în situații profesionale.

- ◆ Punerea de întrebări legate de comportamentele în situații **anterioare** este apreciată ca una din cele mai eficiente strategii de interviu.
- ◆ Acest tip de întrebări au la bază premiza că cel mai bun predictor pentru comportamentul viitor este comportamentul din trecut.
- ◆ Întrebările vizează obținerea de informație despre experiențele și realizările magistratului în situații profesionale anterioare.

Interviul de evaluare poate conține toate cele trei tipuri de întrebări, includerea lor în interviu fiind cerută de caracterul natural al dialogului. Totuși trebuie reținut că întrebările care dau informație mai fidelă sunt întrebările comportamentale.

Aprecierea exemplilor date de interviuat

- ◆ Întrebările comportamentale vizează obținerea de informație privitoare la experiențele și realizările anterioare ale magistratului, care conform indicatorilor, definesc succesul în activitățile profesionale ale magistratului.
- ◆ O cunoaștere a acțiunilor profesionale care să permită evaluarea celui care le îndeplinește, presupune cunoașterea circumstanțelor concrete în care acțiunile s-au desfășurat precum și a rezultatului acestor acțiuni. De aceea răspunsurile la întrebările comportamentale trebuie să includă următoarele componente pentru ca interviuatorul să înțeleagă complet comportamentul evocat
 - Situația sau sarcina în care interviuatul a fost implicat;
 - Acțiunea desfășurată de interviuat pentru în acea situație;
 - Rezultatul acțiunii candidatului.

Numai împreună aceste trei elemente permit aprecierea faptului dacă cel interviuat a dovedit nivelul și calitatea comportamentului cerut în situația respectivă. De aceea răspunsurile vagi, generale, nu sunt exemple comportamentale corespunzătoare acestui scop.

Aprecierea calității răspunsurilor

- ◆ Interviuatorii se servesc de ancore în evaluările pe care le fac: Rezultatul anterior al evaluării poate fi superficial revizuit.
- ◆ Diferiți interviuatori folosesc ancore diferite când evaluează calitatea răspunsului celui interviuat. Unul se poate raporta la ceea ce el consideră răspunsul excelent la acea întrebare și compară răspunsul candidatului cu acest răspuns al său. Alții pot utiliza ceea ce ei consideră răspunsul slab și compară răspunsul interviuatului cu acesta.

- ◆ Structurarea interviului prin indicatorii de performanță în activitățile profesionale limitează aceste subiectivisme.

Participanții au apreciat caracterul științific și aplicabilitatea practică a instruirii primite și au aplicat priceperile de evaluare dobândite în exerciții de interviu.

Pe parcursul întregului curs dezbaterile și exercițiile practice de interviu au urmărit consolidarea priceperilor specifice formatorului. Un loc important în sesiunea finală l-a ocupat preocuparea de a comunica explicit formatorilor natura dificultăților și rezistențelor cu care se vor confrunta precum și modul plin de considerație și atitudinea integrativă care asigură succesul formării. (Mare parte din aceste priceperi s-au manifestat ulterior în workshop-ul final, în care formatorii au reușit să instituie dialogul centrat pe ascultarea celuilalt și construirea pe un punct de vedere diferit, exprimat de auditoriu).

6. Workshop final, organizat la sfârșitul activității consultantului pentru a prezenta și discuta: (A closing workshop, organized at the end of the Consultant's activity, to present and discuss):

- rolul și activitățile ce vor fi îndeplinite de rețeaua de formatori (the role and the activities to be performed by the trainers' network);
- acordul asupra unui curriculum unificat, metode de training, evaluarea rezultatelor trainingului care vor fi utilizate de formatori în programele de formare a membrilor comisiilor de evaluare (the agreement of the

unified curriculum, training methods, training results' evaluation to be used by trainers in training programs for the commissions' members);

- modurile de raportare a rezultatelor procesului de training departamentului/grupului specific din CSM (the modes of reporting the results of training process to CSM specific department/group);

- planul de acțiune pentru educația specializată continuă a formatorilor (the action plan for the continual specific education for the trainers).

Workshop -ul final având tema „Formator în domeniul evaluării profesionale a magistraților” a avut loc în data de 20 februarie 2007, la București. Conținutul punctelor al treilea și al patrulea din lista pe care termenii de referință ai contractului o prevăd pentru workshop-ul final au fost discutate cu conducerea INM, al cărui reprezentant la workshop și-a asumat prezentarea punctului de vedere al INM în fața judecătorilor și procurorilor prezenți.

În ceea ce privește primul punct ” *rolul și activitățile ce vor fi îndeplinite de rețeaua de formatori*” magistrații propuși pentru această funcție au primit design-ul cursului de pregătire a formatorilor, amplu dezbătut în sesiunea finală de curs și care prezintă legătura între scopul evaluării , conținutul și metodele prin care se realizează, rezultatele cursurilor de pregătire, în planul competențelor dezvoltate la membrii comisiilor de evaluare, precum și cadrul de referință legal pe care evaluatorul își fundamentează activitatea (v. în încheierea acestui raport, materialul intitulat *Planul cursului de specializare în activitatea de formator*).

Relativ la al doilea punct cerut de termenii de referință - *acordul asupra unui curriculum unificat, metode de training, evaluarea rezultatelor trainingului care vor fi utilizate de formatori în programele de formare a membrilor comisiilor de evaluare* – formatorii au primit suportul de curs prezent în anexa acestui raport, precum și un foarte bogat material bibliografic, 31 de lucrări pe suport electronic; au primit, de asemenea, adresele a 25 site-uri de internet cu conținut legat de evaluarea profesională a magistraților sau metodologia evaluării.

În condițiile în care CSM nu și-a spus ultimul cuvânt în privința *Listei indicatorilor, a regulamentului și ghidului de evaluare* care vor sta la baza evaluării și acordării calificativelor, în workshop **am creat condițiile manifestării tuturor punctelor de vedere ca o ultimă oportunitate de verificare a răspunsului dat întrebărilor care privesc fondul problemei: relansarea evaluării profesionale în sistem.** Comunicând celor prezenți faptul că aceste documente care alcătuiesc cadrul de referință sunt încă în lucru, **am accentuat în discuție**

tocmai rolul acestor instrumente, în special rolul criteriilor și indicatorilor care ghidează evaluarea, **cu scopul de a consolida pricepera de apreciere a calității indicatorilor**. Am subliniat că **rolul** cadrului de referință, în special al **indicatorilor** de performanță în activitățile profesionale **este să asigure caracterul valid, obiectiv și unificat al evaluării**. Prezentăm mai jos concluziile acestor discuții:

Caracterul obiectiv și unitar al evaluării participative

În evaluarea participativă evaluatorul și evaluatul dau același înțeles capacităților și priceperilor profesionale care sunt evaluate. Acest înțeles este captat în indicatorii (de performanță în activitățile profesionale) în raport cu care se face evaluarea.

Cu cât calitatea activităților profesionale este descrisă prin indicatorii mai concreți (măsurabili, observabili) cu atât diferențele de înțelegere între cei implicați în evaluare sunt mai mici, iar evaluarea este mai obiectivă și mai unitară.

Indicatorii mai generali – de ex. *calitatea hotărârilor/actelor întocmite de magistrat sau profesionalismul conduitei în sala de judecată* pot fi utilizați fără detalieri numai când toți evaluatorii îi înțeleg la fel, când nu există diferențe mari de interpretare.

Noțiunile de activități profesionale și indicatori (exemple)

Activități profesionale

Ex. *Activitatea de judecată*

A. O componentă importantă a activității de judecată: *redactarea hotărârilor /actelor* întocmite de procuror

Calitatea hotărârilor /actelor este un indicator general. Aplicarea unitară a acestui indicator general poate fi asigurată prin definirea detaliată a ceea ce înseamnă calitatea hotărârilor/actelor. Aceste detalii pot fi comunicate celor implicați în evaluare,

- fie printr-o activitate de instruire a tuturor celor implicați în evaluare,
- fie formularea *indicatori specifici* pentru toate detaliile definițiilor și includerea lor în documente care alcătuiesc cadrul unic de referință pentru evaluarea în întreg sistemul.

Un indicator specific trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să nu afecteze independența magistratului;

- să stimuleze dezvoltarea și autodezvoltarea profesională (să se refere la priceperi profesionale care pot fi dezvoltate, să nu fie o etichetă care stigmatizează);
- să diferențieze performanțele magistraților, respectând astfel dreptul fiecărui magistrat la o evaluare corectă;
- să fie măsurabil, observabil (să nu conțină o marjă prea mare de interpretare).

B. O altă componentă importantă a activității profesionale: **conduita magistratului în sala de judecată**

Evaluarea unitară a *profesionalismului* conduitei magistratului în sala de judecată

poate fi, de asemenea, realizată prin detalierea *profesionalismului* conduitei și:

- transmiterea definiției detaliate într-o activitate de instruire care să asigure înțelegerea unitară a *profesionalismului* conduitei de către toți evaluatorii din sistem, sau
- includerea detaliilor într-o listă de *indicatori specifici* care să unifice definirea acestei priceperi profesionale pentru toți magistrații, evaluatori și evaluați.

Planul cursului pentru specializarea membrilor comisiilor de evaluare

Scopul cursului	Durata și perioada	Conținutul cursului	Competențele dezvoltate cursantului (evaluatorului)	Metoda	Cadrul de referință
A da posibilitatea membrilor comisiilor de evaluare să-și revizuiască experiența de evaluare profesională, să învețe cunoștințele noi și să-și formeze priceperile necesare evaluării raportate cadrul de referință care cuprinde criteriile și indicatorii de performanță	12 de ore Cu o lună înaintea începerii evaluării periodice în instanțe	Training-ul include analiza experienței cursanților și predarea de cunoștințe științifice din domeniul evaluării profesionale, care conduc la: - conștientizarea nevoii de evaluare corectă a fiecărui magistrat și a cauzelor rezistenței la evaluare ; - înțelegerea corectă (științific nu doar intuitivă) a criteriilor de evaluare și a	Înțelegerea științifică a noțiunilor cu care operează în activitatea de evaluator: criterii de evaluare prevăzute de lege, <i>activități</i> profesionale și <i>indicatori de performanță</i> în activitățile profesionale, <i>standarde</i> după care un magistrat este apreciat ca fiind	Discuții de grup. Exerciții de evaluare a performanței în activități profesionale evocate de cursanți. Exerciții de evaluare a hotărârilor	1. Legea care precizează criteriile de evaluare, calificativele și impactul lor asupra carierei magistratului și asupra calității sistemului juridic 2. Regulamentul procesului de evaluare. 3. Profilul magistratului în

<p>profesională.</p> <p>A asigura caracterul unitar al evaluării profesionale în întreg sistemul juridic.</p> <p>A întări condițiile pentru respectarea dreptului la evaluare corectă al fiecărui magistrat.</p>		<p>indicatorilor de performanță în activitățile de bază ale fiecărui post de magistrat judecător și procuror, precum și ai indicatorilor de performanță în activități specifice care diferențiază sarcinile profesionale ale magistratului pentru categoriile prevăzute în cadrul de referință adoptat de CSM: <i>Indicatorii de performanță în activitățile profesionale ale judecătorului/procurorului;</i></p> <p>- formarea priceperilor</p> <p>Unități de conținut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. evaluarea corectă – definiție, impact pentru cariera individuală și pentru sistem; 2. rezistențe la evaluare (la evaluator și la evaluat) – cauze și măsuri de îndepărtare. 3. criterii de evaluare și indicatori de performanță în activitățile profesionale ale judecătorilor și procurorilor. 	<p>competent (sau incompetent) pentru îndeplinirea activităților de bază și specifice ale postului pe care îl ocupă.</p> <p>Înțelegerea unitară (pe baze științifice nu doar intuitive) a criteriilor (eficiență, calitatea activității, integritate și învățare continuă) .</p> <p>Priceperea de a identifica indicatori de performanță în activitățile profesionale, indicatori care să fie <i>relevanți</i> pentru criteriu, <i>să respecte independența</i> magistratului, <i>să diferențieze</i> performanța și <i>să stimuleze dezvoltarea profesională</i> a magistraților.</p> <p>Priceperea de a evalua și selecta datele pe care își întemeiază evaluarea și acordarea calificativului.</p>	<p>judecătorești, respectiv a actelor juridice întocmite de magistrat.</p> <p>Exerciții de pregătire a interviului de evaluare.</p> <p>Exerciții de apreciere a calității răspunsului dat de interviuat.</p> <p>Exerciții de utilizare a interviului de evaluare a performanței profesionale.</p>	<p>sistemul juridic din Romania adoptat de CSM – profil care stabilește competențele necesare magistratului, pornind de la principalele probleme cu care se confruntă sistemul juridic din Romania în efortul acestuia de a-și ridica eficiența și credibilitatea.</p> <p>4. Indicatorii de performanță în activitățile profesionale ale judecătorului/procurorului aprobați de CSM.</p> <p>5. Ghidul evaluatorului.</p>
---	--	---	---	---	--

		<p>4. procesul de evaluare: surse și metode de colectare a datelor – activitățile profesionale supuse aprecierii, analiza hotărârilor/altor documente; observarea structurată (de indicatori de performanță), interviul de evaluare; calculul calificativului.</p>	<p>Priceperea de a consemna datele și a întocmi raportul de evaluare.</p>		
--	--	--	--	--	--