



# PISA

IN FOCUS

16

## Îmbunătățește salarizarea bazată pe performanță predarea?

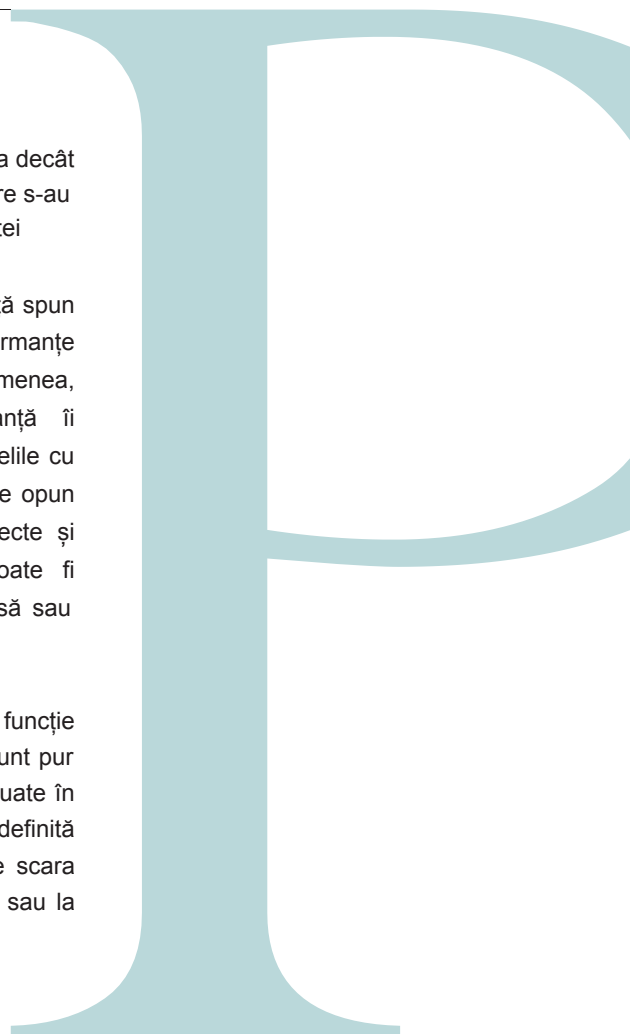
PISA a stabilit de mult timp că sistemele de învățământ cu performanțe ridicate tind să își plătească mai bine profesorii. De asemenea, acestea acordă adesea prioritate calității predării în fața altor opțiuni, inclusiv a numărului de elevi pe clasă. Însă, în contextul bugetar actual, este posibil ca plata mai mare a tuturor să nu fie o alternativă viabilă. Astfel, multe țări direcționează acum creșterile salariale către școlile cu nevoi speciale sau cu deficit de cadre didactice sau au dezvoltat o mai mare flexibilitate locală în ceea ce privește sistemele de salarizare. Unele țări au răspuns cu sisteme de salarizare individuală. Dar este recunoașterea și recompensarea performanțelor didactice prin intermediul salariilor o modalitate eficientă de a stimula îmbunătățirea?

### Efectele remunerării cadrelor didactice în funcție de performanță asupra performanței elevilor...

Salarizarea bazată pe performanță presupune recompensarea a altceva decât acreditările și anii de experiență, care s-au dovedit a fi indicatori slabi ai eficienței cadrelor didactice.

Cei care pledează în favoarea remunerării în funcție de performanță spun că este mai corect să se recompenseze profesorii care au performanțe bune decât să se plătească în mod egal toți profesorii. De asemenea, aceștia remarcă faptul că remunerarea bazată pe performanță îi motivează pe profesori și că o legătură mai clară între cheltuielile cu școlile și rezultatele obținute atrage sprijinul publicului. Cei care se opun remunerării în funcție de performanță susțin că evaluările corecte și precise sunt dificil de realizat deoarece performanța nu poate fi determinată în mod obiectiv, cooperarea între profesori este redusă sau predarea devine axată în mod îngust pe criteriile utilizate.

Nu a ajutat faptul că analizele empirice ale efectelor remunerării în funcție de performanță au fost, în general, neconcludente. Aceste efecte sunt pur și simplu dificil de evaluat, deoarece datele sunt puține și trebuie luate în considerare atât de multe aspecte, cum ar fi modul în care este definită performanța, modul în care este măsurată performanța, care este scara recompenselor și dacă recompensele operează la nivel de școală sau la nivel individual.



# PISA

## În cazul în care performanța profesorilor este legată de salariu

PISA oferă o altă perspectivă în acest sens, analizând modul în care relația dintre performanța elevilor și existența unei remunerări în funcție de performanță se manifestă în diferite țări. În prezent, aproximativ jumătate dintre țările OCDE recompensează performanța profesorilor în moduri diferite. De exemplu, în Republica Cehă, Anglia, Mexic, Țările de Jos, Suedia și Turcia, performanța didactică excepțională este un criteriu pentru deciziile privind poziția unui profesor pe scala salarială de bază. În Republica Cehă, Danemarca, Anglia, Estonia, Finlanda, Mexic, Olanda, Norvegia, Polonia, Republica Slovacă și Republica Cehă, este un criteriu pentru a decide cu privire la plățile suplimentare care sunt plătite anual. În Austria, Chile, Republica Cehă, Danemarca, Anglia, Estonia, Ungaria, Țările de Jos, Polonia, Republica Slovacă, Slovenia, Turcia și Statele Unite, performanța didactică excepțională este un criteriu pentru a decide plățile accesorii suplimentare.

**...se vede cel mai clar atunci când se ia în considerare nivelul general al salariilor profesorilor.**

O privire de ansamblu nu relevă nicio relație între performanța medie a elevilor dintr-o țară și utilizarea sistemelor de remunerare bazate pe performanță.

Cu alte cuvinte, unele sisteme de educație performante utilizează remunerarea bazată pe performanță, în timp ce altele nu. Dar imaginea se schimbă atunci când se ia în considerare cât de bine sunt plătiți profesorii în general în comparație cu venitul național. În țările în care salariile profesorilor sunt relativ mici (mai puțin de 15% peste PIB-ul pe cap de locuitor), performanța elevilor tinde să fie mai bună atunci când există sisteme de remunerare bazate pe performanță, în timp ce în țările în care profesorii sunt relativ bine plătiți (mai mult de

15 % peste PIB-ul pe cap de locuitor), este adevărat contrariul. Așadar, pentru țările care nu dispun de resursele necesare pentru a-și plăti bine toți profesorii, merită să analizeze experiența țărilor care au introdus sisteme de remunerare bazate pe performanță.

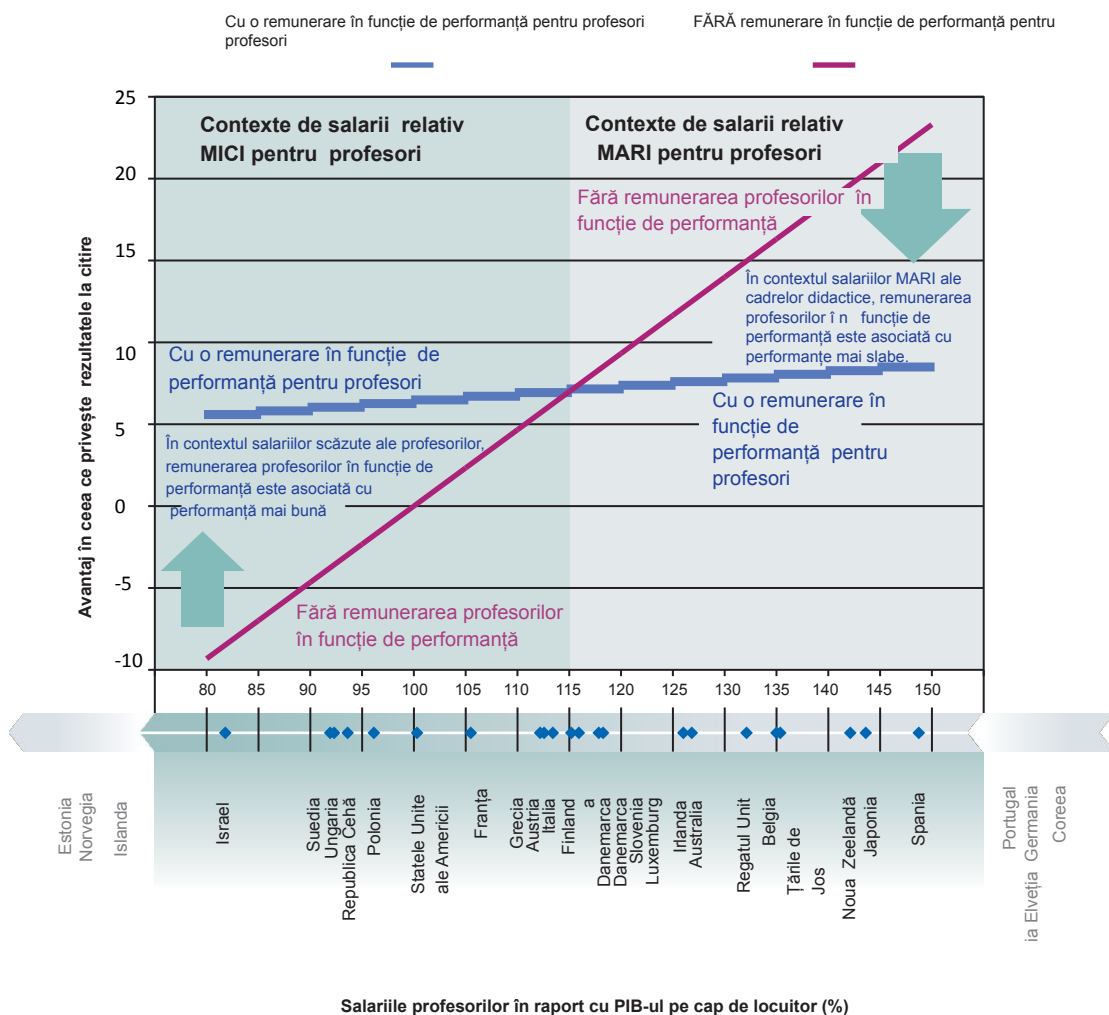
| OCDE                       | Țară | Performanța medie la citire în PISA 2009 | Influentează performanțele deosebite în predare... |  |  |
|----------------------------|------|--|--|--|--|
|                            |      |  | ...decizii privind salariul de bază                | ...decizii privind plățile suplimentare anuale | ...decizii privind plățile suplimentare ocazionale |
| Australia                  |      | 515                                      |  |  |  |
| Austria                    |      | 470                                      |  |  |  |
| Belgia (Fl.)               |      | 538                                      |  |  |  |
| Belgia (Fr.)               |      | 490                                      |  |  |  |
| Canada                     |      | 524                                      | m  | m  | m  |
| Chile                      |      | 449                                      |  |  |  |
| Republica Cehă             |      | 478                                      |  |  |  |
| Danemarca                  |      | 495                                      |  |  |  |
| Anglia                     |      | 495                                      |  |  |  |
| Estonia                    |      | 501                                      |  |  |  |
| Finlanda                   |      | 536                                      |  |  |  |
| Franța                     |      | 496                                      |  |  |  |
| Germania                   |      | 497                                      |  |  |  |
| Grecia                     |      | 483                                      |  |  |  |
| Ungaria                    |      | 494                                      |  |  |  |
| Islanda                    |      | 500                                      |  |  |  |
| Irlanda                    |      | 496                                      |  |  |  |
| Israel                     |      | 474                                      |  |  |  |
| Italia                     |      | 486                                      |  |  |  |
| Japonia                    |      | 520                                      |  |  |  |
| Coreea                     |      | 539                                      |  |  |  |
| Luxemburg                  |      | 472                                      |  |  |  |
| Mexic                      |      | 425                                      |  |  |  |
| Olanda                     |      | 508                                      |  |  |  |
| Noua Zeelandă              |      | 521                                      |  |  |  |
| Norvegia                   |      | 503                                      |  |  |  |
| Polonia                    |      | 500                                      |  |  |  |
| Portugalia                 |      | 489                                      |  |  |  |
| Scoția                     |      | 500                                      |  |  |  |
| Republica Slovacă          |      | 477                                      |  |  |  |
| Slovenia                   |      | 483                                      |  |  |  |
| Spania                     |      | 481                                      |  |  |  |
| Suedia                     |      | 497                                      |  |  |  |
| Elveția                    |      | 501                                      |  |  |  |
| Turcia                     |      | 464                                      |  |  |  |
| Statele Unite ale Americii |      | 500                                      |  |  |  |



### Decizia de a avea sau nu un sistem de remunerare bazat pe recompense este doar primul pas.

Chiar dacă remunerarea în funcție de performanță este o opțiune politică viabilă, este esențial să se știe cum să se implementeze sistemul în mod eficient. În primul rând, măsurile de măsurare a performanțelor profesorilor trebuie să fie valide, fiabile și considerate de către profesorii înșiși ca fiind corecte și exacte. Unele măsuri se bazează pe observații multiple efectuate de evaluatori calificați care utilizează o rubrică bazată pe standarde, despre care profesorii consideră că reflectă bunele practici. Altele includ contribuțiile la eforturile de îmbunătățire a școlii sau performanța în domenii specifice pe baza unor certificări externe. Altele includ performanța elevilor, ceea ce necesită sisteme de gestionare a datelor care pot conecta datele elevilor și ale profesorilor. În special, în cazul în care se utilizează măsuri de "valoare adăugată", bazele de date trebuie să poată urmări progresul elevilor de la un an la altul, pentru a oferi o indicație a ceea ce a adăugat fiecare profesor în parte la rezultatele unui elev.

### Diferența medie de performanță între țări cu și fără plăți pentru performanța profesorilor, în funcție de nivelul salariilor profesorilor





# PISA

Un alt aspect este dacă recompensele sunt destinate profesorilor individuali, grupurilor de profesori sau întregii școli. Recompensele individuale îi pot motiva pe oameni să muncească mai mult și le pot oferi un sentiment de control asupra șanselor lor de recompensă. Dar poate fi dificil să se distingă impactul produs de un profesor individual, în comparație cu profesorii anteriori sau cu alți factori, cum ar fi mediul școlar.

O alternativă este de a lua în considerare performanța unui grup de cadre didactice ca unitate - cum ar fi echipele de nivel de clasă, departamentele disciplinare, sau o altă gruparea care se potrivește structurii și misiunii unei școli. S-a constatat că recompensele de grup promovează coeziunea personalului, sentimentele de corectitudine și normele de productivitate, și pot favoriza învățarea reciprocă între

profesori. Recompensele la nivelul școlii pot încuraja colaborarea între profesori pentru a se asigura că școala îndeplinește anumite criterii; dar pot dilua legătura dintre efortul individual și recompensă, și riscă să creeze "călăreți" care sunt recompensați doar pentru că predau în școala respectivă.

Sistemele diferă, de asemenea, prin faptul că structurează plata recompenselor ca o sumă globală fixă distribuită în funcție de performanța clasată a cadrelor didactice (de exemplu, un bonus pentru primul sfert din performeri) sau ca un bonus pentru orice cadru didactic care atinge un anumit nivel de performanță. Prima metodă stabilește de la bun început suma maximă de bani pe care pe care le va cheltui un district sau o țară.

Cu toate acestea, după cum s-a menționat mai sus, ar putea descuraja unele profesorii individuali să încerce să își îmbunătățească performanțele. Cea de-a doua opțiune necesită o definiție clară a ceea ce trebuie să facă profesorii pentru a îndeplini cerința pentru un bonus.

Deși permite unui număr mai mare de cadre didactice să primească recompense,

ar putea, de asemenea, să crească suma de bani care trebuie pusă deoparte pentru a finanța recompensele, în cazul în care majoritatea sau toți cadrele didactice primesc un bonus.

Renunțarea la plata recompenselor va condamna acest tip de program, deoarece profesorii vor pune la îndoială angajamentul de îmbunătățire pe care îl reprezintă.

**Concluzia: Remunerarea în funcție de performanță merită luată în considerare în anumite contexte, dar asigurarea unei bune funcționări și a unei funcționări durabile este o provocare formidabilă. Nivelurile de salarizare nu pot fi decât o parte a mediului de lucru: țările care au reușit să facă din învățământ o profesie atractivă au făcut-o adesea nu doar prin salarizare, ci și prin ridicarea statutului învățământului, prin oferirea unor perspective reale de carieră și prin acordarea de responsabilități profesorilor, ca profesioniști și lideri ai reformei. Acest lucru necesită o formare a cadrelor didactice care să le ajute să devină inovatori și cercetători în domeniul educației, nu doar funcționarii civili care furnizează programe de studii.**