

Motivarea cadrelor didactice, element fundamental al eficientizării sistemului de învățământ

De-a lungul anilor, practica internațională a demonstrat că un sistem de învățământ performant nu poate exista fără un personal didactic competent, bine pregătit și devotat muncii sale. Prin urmare, persoanele care își desfășoară activitatea în interiorul sistemului trebuie să aibă performanțe înalte sub raportul cunoașterii științifice și să fie un model de comportament pentru întreaga societate. Din această cauză, opțiunea pentru cariera didactică (universitară) va trebui să aparțină absolvenților cu rezultate deosebite, singurii capabili să creeze un sistem educațional performant.

Ca urmare, o problemă esențială a oricărui sistem de învățământ este aceea a găsirii modalităților de atragere a tinerilor spre profesia de dascăl și de păstrare în cadrul sistemului a persoanelor cu experiență și rezultate deosebite. Acest obiectiv poate fi realizat numai printr-o *motivare* corespunzătoare a personalului didactic, atât în plan spiritual cât și în plan material. Fără îndoială că cele două niveluri de motivare (spirituală și materială) nu pot exista independent. Ele se întrepătrund în mod firesc, contribuind la stimularea profesorilor să se perfecționeze permanent, să desfășoare o activitate didactică de înaltă ținută morală. A spune că un tip de motivare este mai important decât altul înseamnă a face o eroare, deoarece fiecare individ apreciază în mod diferit fiecare modalitate de stimulare.

I. Motivarea spirituală – se referă la acordarea de distincții, diplome sau grade în funcție de rezultatele obținute. Chiar și sistemul titlurilor universitare (preparator, asistent, lector, conferențiar și profesor) poate fi privit ca un sistem de motivare a personalului didactic. Aceste titluri exprimă recunoașterea formală a capacităților profesionale dobândite pe parcursul carierei universitare. Având în vedere că motivarea spirituală există, sub diferite forme, în toate sistemele de învățământ din țările civilizate, generând efecte de necontestat asupra cadrelor didactice implicate, vom încheia aici analiza acesteia.

II. Motivarea materială – se referă la veniturile obținute de personalul didactic, ca urmare a rezultatelor înregistrate. Primul, și cel mai important mijloc de motivare, este salariul nominal (de încadrare), alături de care pot apărea diferite alte forme de venituri (sporuri, prime, salarii de merit).

Remarca generală pe care o putem face analizând sistemul de învățământ din România este aceea că profesorii, cel puțin până în prezent, sunt plătiți fără a se

ține seama de performanțele înregistrate în domeniile de activitate ale acestora. Generalizarea salariilor mici îi descurajează pe tineri să pătrundă în sistemul educațional; în același timp sunt încurajați cei ce se află deja în sistem să se orienteze spre alte domenii de activitate.

Până în anul 1989 exista o politică de salarizare care favoriza sistemul universitar. În condițiile unei diferențieri relativ reduse a salariilor, cadrele didactice primeau un salariu peste media pe economie. Salariile de vârf (profesorii universitari) erau apropiate de cele mai ridicate salarii din economie. Dacă adăugăm și posibilitățile de câștig extrașcolare (ore suplimentare) precum și alte facilități (locuințe pentru cadrele didactice tinere), cariera didactică universitară era foarte atractivă.

În prezent, salarizarea în sistemul universitar românesc se fundamentează pe legea nr. 128 din 12 iulie 1997, referitoare la Statutul Personalului Didactic, completată cu diferite ordonanțe de urgență ale Guvernului României. În cadrul acestei legi, la articolul 48 se precizează că „salariul personalului didactic se compune din salariul de bază, stabilit conform legii și o parte variabilă, constând în adaosuri, sporuri și alte drepturi salariale suplimentare”. Astfel, salariul cadrelor didactice din învățământul superior se stabilește în raport cu funcția didactică, titlul științific, norma didactică, calitatea activității didactice – științifice determinată pe baza procedurii de evaluare anuală, vechimii recunoscute în învățământ și condițiilor specifice în care își desfășoară activitatea¹.

Ordonanțele de urgență ulterioare (O.U.G. nr. 8 din 23 februarie 2000 și O.U.G. nr. 66 din 5 iunie 2002) au completat statutul personalului didactic, prin introducerea a două elemente referitoare la calculul salariilor de bază în învățământul universitar:

- & valoarea coeficientului de multiplicare 1.000;
- & coeficienții de multiplicare pentru fiecare titlu didactic în parte.

Conform acestor acte normative, valoarea coeficientului de multiplicare 1.000 „se stabilește anual prin hotărâre a Guvernului, după aprobarea legii bugetului de stat, în limita fondurilor alocate de la bugetul de stat pentru cheltuielile cu salariile, în vederea realizării obiectivelor, programelor și proiectelor stabilite...”[5]. La nivelul anului 2003 valoarea acestui coeficient pentru cadrele didactice din învățământul universitar a fost de 1048545 lei. [6]

¹ Legea nr. 128 / 12 iulie 1997, privind Statutul Personalului Didactic, Art. 87, Alin. 1

Management

Comparând situația dinainte și după revoluție, putem afirma că, după anul 1989, salarizarea în sistemul învățământului superior s-a erodat mult mai rapid decât în alte sisteme

de salarizare. Pentru argumentarea acestui fapt, prezentăm în tabelul următor evoluția salariului brut în învățământul superior, în funcție de salariul brut mediu pe economie.

Dinamica nivelului de salarizare al diferitelor titluri universitare (% din salariul mediu)

Tabelul 1

Gradul didactic	1989	1991	2003 ^{*,**}
Asistent	106.8	69.7	68.0
Lector	115.1	87	85.6
Conferențiar	151.9	100.8	106.3
Profesor	221	141	118.5

* salariul mediu pe economie a fost cel furnizat de Institutul Național de Statistică, corespunzător lunii august 2002

** salariile brute corespunzătoare cadrelor didactice pe anul 2003 au fost calculate având în vedere două aspecte:

- ▲ valoarea coeficientului de multiplicare de 1048545 lei și coeficienții de multiplicare pentru fiecare titlu didactic;
- ▲ vechimea medie de 3-6 ani pentru un asistent universitar, 6-10 ani pentru lector, 10-15 ani pentru conferențiar și 15-20 de ani pentru profesor. În cadrul acestor etape, s-a lucrat cu o medie aritmetică între valoarea maximă și minimă a coeficientului de multiplicare.

Analizând datele din tabelul anterior, putem desprinde mai multe concluzii:

- ▲ în raport cu salariul mediu, scăderile care au avut loc după 1989 sunt semnificative. Astfel, dacă la revoluție venitul unui asistent era aproximativ egal cu salariul mediu pe economie, în 2002 doar funcțiile din vârful piramidei (conferențiar și profesor) depășesc cu puțin acest nivel;
- ▲ până în anul 1989 salariile de vârf din învățământul superior se apropiau de valorile maxime ale salariilor pe economie; după

revoluție, ele au devenit mult mai mici decât acestea;

- ▲ la nivelul anului 2002, cadrele didactice tinere, responsabile pentru viitorul sistemului de învățământ românesc (asistenți și lectori), au un nivel al veniturilor care le-au apropiat de starea de sărăcie.

O altă analiză care poate fi făcută privind veniturile persoanelor din învățământul universitar este aceea care se referă la discrepanțele dintre salariile diferitelor titluri didactice. În tabelul următor prezentăm o astfel de situație.

Dinamica procentuală a salariilor din învățământul universitar

Tabelul 2

	1989 (%)	2003 (%)***
Asistent / Profesor	48.2	57.4
Asistent / Lector	89.0	79.4
Lector / Conferențiar	86.4	80.5
Conferențiar / Profesor	86.5	89.7

*** idem **

Analizând datele din tabel, putem afirma că, spre deosebire de anul 1989, diferența dintre salariul unui cadru didactic tânăr (asistent) și cel al unui profesor cu experiență s-a diminuat la nivelul anului 2003. Totuși, acest lucru nu a condus la atragerea absolvenților către cariera universitară, datorită reducerii drastice a salariului real la toate nivelurile învățământului superior.

Tocmai de aceea, după revoluție s-a pus problema sporirii veniturilor cadrelor didactice din învățământul superior.

O primă modalitate de sporire a salariilor a fost reprezentată de *cumul și plata cu ora*. Datorită faptului că, după 1989, universitățile au crescut rapid sub raportul numărului de studenți și mai lent din punct de vedere al personalului didactic, au existat (și există și în prezent) numeroase posibilități de cumul și plata cu ora. În mod special, dezvoltarea învățământului superior privat a multiplicat și mai mult oportunitățile, însă doar pentru un segment redus al personalului universitar. Din diferite motive, universitățile (și în cadrul acestora, catedrele) nu

s-au grăbit să ocupe noile posturi rezultate din creșterea rapidă a numărului de studenți. Ca urmare, situația actuală este caracterizată prin existența unui mare număr de posturi vacante.

În general, cele mai multe posturi libere, exceptând poziția de preparator, se află la mijlocul scalei ierarhice, la nivelul gradului didactic de lector și conferențiar. Acest lucru este explicat prin faptul că tinerii care au intrat în sistem după revoluție vor putea fi capabili abia în perioada imediat următoare să ocupe posturile de lector, respectiv conferențiar. În același timp, există tendința (firească, până la un punct, în condițiile proastei salarizări din sistemul de învățământ superior) de a se păstra aceste posturi vacante (lector și mai ales conferențiar), pentru a putea fi ocupate prin cumul de către profesorii titulari.

Posturile corespunzătoare funcției de preparator nu sunt numeroase în cadrul catedrelor, ele fiind considerate

niște posturi de tranziție. De altfel, menirea lor într-o catedră este aceea de a fi ocupate de tinerii absolvenți intrați în sistemul de învățământ superior, pe perioade scurte de timp (1-2 ani). După această perioadă, posturile de preparator rămân vacante pe o perioadă mai mare sau mai mică de timp, în funcție de politica de personal a catedrei.

O a doua modalitate de sporire a veniturilor personalului didactic din învățământul superior se referă la contractele de cercetare – expertiză – consultanță. Aici trebuie subliniată ideea că aproape jumătate din personalul didactic obține venituri suplimentare din contracte de cercetare realizate în universitatea lor sau din contracte personale. Totuși, volumul acestor câștiguri este destul de redus. Solicitați să estimeze în procente față de salariul de bază, veniturile suplimentare din cercetare, cadrele didactice din învățământul superior au răspuns în felul următor:

Cât reprezintă veniturile din diverse activități de cercetare, față de salariul de bază (%)?						
Scală de răspunsuri	Deloc	Între 0 – 10%	Între 10 – 35%	Între 35 – 65%	Între 65 – 90%	Peste 90%
Procent cadre didactice	54.6%	33.5%	7.9%	3.1%	0.3%	0.7%

Sursă : Consiliul Național al Cercetării Științifice Universitare, 1996

Având în vedere cele prezentate mai sus, apreciem că este necesar să se sporească motivarea cadrelor didactice din învățământul superior, prin adoptarea următoarelor măsuri:

- ☆ creșterea generalizată a salariilor din învățământul universitar;
- ☆ introducerea unui sistem de remunerare bazat pe performanță.

În ceea ce privește **creșterea generalizată a salariilor**, aceasta va avea efecte pozitive asupra personalului didactic din învățământ, prin atragerea de noi tineri către cariera universitară și prin păstrarea cadrelor cu experiență în sistem. În acest sens, trebuie subliniat primul pas (făcut la începutul anului 2004), concretizat în creșterea semnificativă a salariului de încadrare al unui profesor universitar la echivalentul a 400 – 500 euro. Acest pas trebuie însă urmat în cel mai scurt timp de creșterea generalizată a salariilor **în aceeași proporție** și la celelalte grade didactice (conferențiar, lector, asistent și preparator). O întârziere a acestei măsuri va genera fără îndoială tensiuni în interiorul corpului profesoral, cu efecte negative asupra eficienței sistemului de învățământ.

Sistemul de remunerare bazat pe performanță presupune introducerea unor diferențe salariale între cadre didactice cu același titlu și aceeași vechime în muncă. Ideea principală pe care se fundamentează acest sistem este că oamenii sunt diferiți între ei, obțin rezultate diferite în muncă și ca urmare trebuie remunerați în mod diferit, în funcție de performanțele înregistrate. Trebuie să se țină seama însă că implementarea acestui sistem în educație este total diferită de implementarea în sfera economică (de exemplu, în industria textilă, fiecare muncitor poate fi plătit exclusiv în funcție de numărul de costume realizate).

Această diferență se datorează faptului că în sfera social – culturală (din care educația face parte) oamenii reprezintă atât materia primă cât și produsul finit. Poate tocmai de aceea, sistemul de salarizare în învățământul superior se fundamentează atât pe o salarizare de bază (comună pentru toate cadrele didactice) cât și pe o salarizare suplimentară (pentru o parte a cadrelor didactice cu rezultate deosebite), așa cum prevede legea Statutului personalului didactic.

O condiție esențială pentru implementarea unui astfel de sistem este implicarea activă a profesorilor în procesul de evaluare. Aruncând o privire asupra sistemului de învățământ din țările occidentale și cu precădere asupra celui din Statele Unite, trebuie să precizăm că sistemul de remunerare bazat pe performanță este folosit cu succes încă de la sfârșitul anilor '80. Pe baza experienței înregistrate în această țară, apreciem că acest sistem de remunerare poate avea efecte benefice asupra învățământului românesc, îmbrăcând forma unui salariu suplimentar acordat cadrelor didactice în funcție de rezultatele înregistrate în activitatea profesională. De altfel, trebuie precizat că în cadrul Academiei de Studii Economice din București a fost inițiat deja un astfel de proces de autoevaluare a cadrelor didactice, pe criterii ce vizează activitatea de cercetare științifică, activitatea publicistică, gradul de implicare în acțiunile academiei etc.

Fără îndoială că sistemul de remunerare bazat pe performanță poate implica și anumite dezavantaje, pentru care el a fost adesea criticat.

⇒ Una dintre remarcile negative la adresa acestui sistem este aceea că nu ia în considerare interacțiunea dintre

profesori, încurajând comportamentul oportunist și individualist. Cu alte cuvinte, în sistemele educaționale (institutele de învățământ superior) în care există această modalitate de remunerare, cadrele didactice acționează după principiul „fiecare pentru el”. Diferiți autori americani² au afirmat că introducerea sistemului de remunerare bazat pe performanță în educație va obstrucționa colaborarea și colegialitatea dintre profesori.

⇒ O altă critică la adresa acestui sistem de remunerare constă în dificultatea evaluării performanțelor cadrelor didactice. Un astfel de sistem trebuie să răspundă la cel puțin două întrebări pentru fiecare cadru didactic în parte:

1. De ce un anumit cadru didactic merită un salariu suplimentar?

2. Care este modalitatea pentru a obține un salariu suplimentar?

De foarte multe ori, răspunsul la întrebarea 1 era irelevant, în timp ce răspunsul la întrebarea a doua era foarte simplu: să candidezi la obținerea unui astfel de salariu. În acest fel, fiecare cadru didactic beneficia de salariu de merit, prin rotație. Astfel, sistemul de remunerare bazat pe performanțe se transforma într-o creștere generalizată a salariilor cadrelor didactice din acea colectivitate.

⇒ În sfârșit, un al treilea argument împotriva sistemului de remunerare este reprezentat de rolul pe care îl au performanțele școlare ale studenților în evaluarea cadrelor didactice. În situația în care sunt foarte mulți factori care influențează rezultatele studentului, este practic imposibil să faci o corelație între acestea și performanțele profesionale ale profesorului.

*
* *
*

În ciuda acestor critici, practica internațională a demonstrat că sistemul de remunerare bazat pe performanțe are efecte benefice pentru orice sistem de învățământ. În condițiile unei metodologii riguroase de evaluare (cu ajutorul grilelor de punctaj și a chestionarelor de autoevaluare), în condițiile unei creșteri semnificative a

cuantumului gradațiilor de merit, apreciem că sistemul de remunerare bazat pe performanță va genera și pentru învățământul superior românesc efectele scontate: continua stimulare și motivare a cadrelor didactice spre o continuă perfecționare a activității lor, sub toate aspectele (activitate didactică, științifică, de cercetare, publicistică etc.)

Lector univ. dr. Claudiu CICEA

Bibliografie

- | | | |
|---|-----------------------------|--|
| 1 | IMBERNON, F. | <i>La formacion del profesorado</i> , Barcelona, Laia, 1989 |
| 2 | KEETON, M. | <i>Effectiveness and Efficiency in Higher Education for Adults: A Guide for Fostering Learning</i> , Kendall / Hunt Publishing Company, 2002 |
| 3 | MURMANE R. J., OLSEN, R. J. | <i>The Effects of Salaries and Opportunity Cost son Length in Stay in Teaching : Evidence from North Carolina Journal of Human Resources</i> 25,1989 |
| 4 | TENFRINK, T. | <i>Evaluation, a Practical Guide for Teacher</i> , Mc.Graw-Hill Book Company, 1974 |
| 5 | *** | <i>Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.8 din 23 februarie 2000, pentru modificarea și completarea Legii nr. 128/1997 privind Statutul personalului didactic</i> |
| 6 | *** | <i>Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.66 din 5 iunie 2002, pentru stabilirea unor măsuri referitoare la salarizarea personalului din învățământ</i> |

² Murmane, R. J., și Olsen, R. J. *The Effects of Salaries and Opportunity Cost son Length in Stay in Teaching : Evidence from North Carolina*, Journal of Human Resources 25, 1989