

PROIECTUL REFORMA ÎNVĂȚĂMÎNTULUI ÎN MOLDOVA: DEZVOLTAREA
UNUI SISTEM NOU DE SALARIZARE PENTRU CADRELE MANAGERIALE ȘI
DIDACTICE DIN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÎNT GENERAL

Cuprins

- 1 Prezentarea situației curente a Sistemului Educațional din Moldova
- 2 Experiența Internațională și exemple de implementare ale sistemelor de salarizare ale cadrelor didactice și manageriale în bază de performanță
- 3 Constatări și concluzii primare
- 4 Sistemul de remunerare
- 5 Conceptul noului sistem de salarizare
- 6 Prezentare generală a legislației relevante
- 7 Impactul socio-economic
- 8 Planul de implementare

1. Prezentarea situației curente a Sistemului Educațional din Moldova

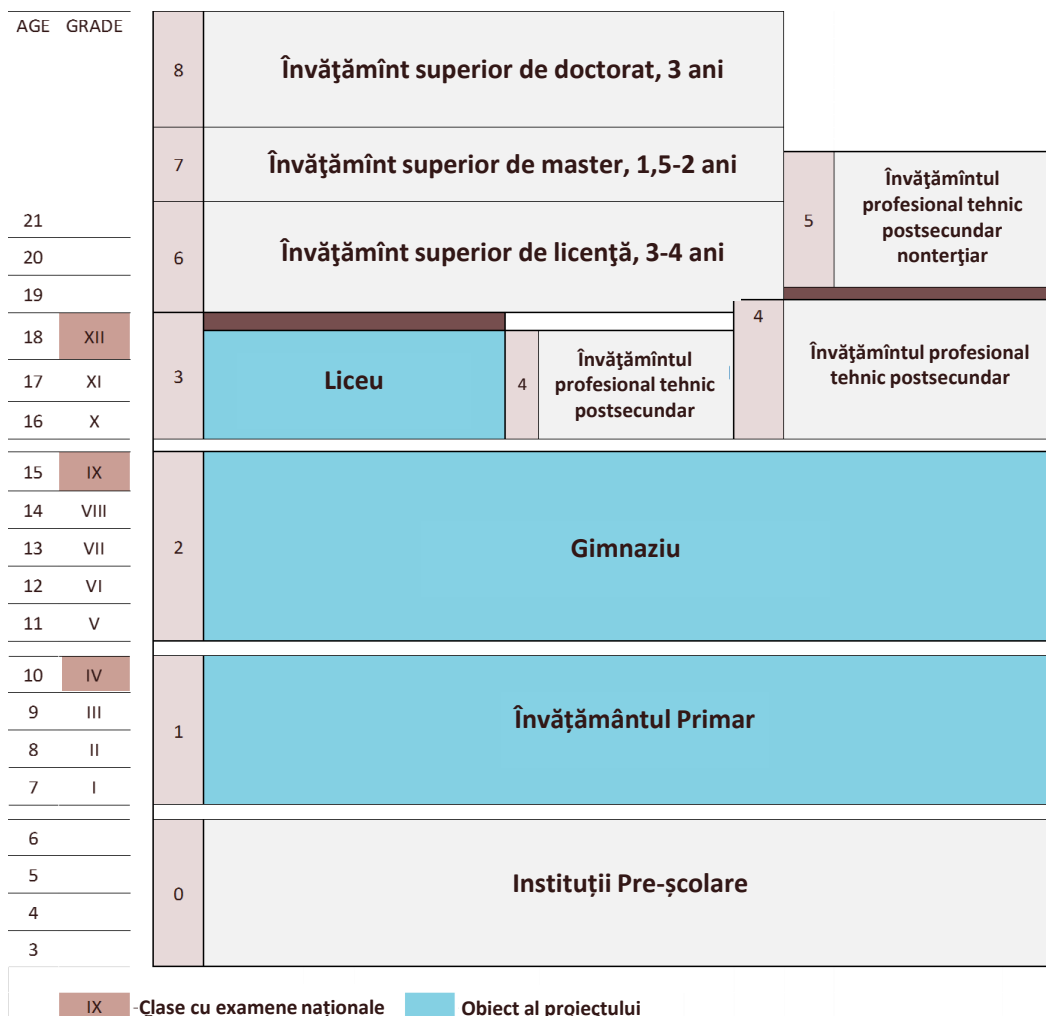


1.1 Prezentarea sistemului educațional din Moldova



Structura sistemului educațional din Moldova este similară sistemelor din alte state Europene

Schema generală a sistemului educațional din Moldova



- Sistemul de învățământ din Moldova constă din învățământul pre-școlar, primar, secundar și superior.
- Învățământul este obligatoriu și gratuit până în clasa a IX-a. În conformitate cu prevederile Codului Educației care vor intra în vigoare în 2018, învățământul obligatoriu va fi extins până la atingerea vârstei de 18 ani.
- Examenele sunt obligatorii la încheierea fiecărui nivel de învățământ (clasele a IV-a; a IX-a; a XII-a), însă doar în cazul examenului de BAC (clasa a XII-a) rezultatele pot oferi informații obiective privind performanța școlară. Începând cu anul 2013, în sălile în care sunt susținute examenele a fost instalat un sistem de monitorizare, menit să prevină plagierile și să asigure obținerea unor rezultate credibile.
- Principalele tipuri de școli care oferă studii la nivelul primar și secundar sunt școlile primare (clasele 1-4), gimnaziile (clasele 1-9), liceele (clasele 1-12 sau 10-12).

Principalele principii educaționale sunt echitatea, calitatea, egalitatea și relevanța educației

Principiul Echității

Accesul la învățământ
fără discriminare

Principiul Calității

Activitățile de învățământ
se raportează la standarde
naționale de referință

Principiul Relevanței

Educația răspunde nevoilor
de dezvoltare personală și
social economice

Principiul asigurării egalității

Principiul susținerii și
promovării personalului
din educație

Principiul centrării
educației pe beneficiarii
acesteia

Principiul eficienței
manageriale și financiare

Principiul răspunderii
publice
Instituțiile de învățământ
răspund public de
performanțele lor

Principiul transparenței

Principiul respectării
dreptului la opinie al
elevului/studentului ca
beneficiar direct al
sistemului de învățământ

Principiul incluziunii
sociale

Principiul participării și
responsabilității comunității,
a părinților și a altor actori
sociali interesați

Principiul unității și
integralității
spațiului educațional

Principiul
descentralizării și
autonomiei
instituționale

Principiul
recunoașterii și
garantării drepturilor
persoanelor
aparținând
minorităților naționale

Principiul libertății
de gândire și al
independenței față
de ideologii și
doctrine politice

Principiul
învățământului laic

Ministerul Educației împarte responsabilitățile sale de gestionare a sistemului educațional cu Autoritățile Locale de nivel II și nemijlocit cu instituțiile de învățământ

Domeniul	La nivel de Minister	APL (II)	INS	Școala
Aspectele Administrative				
Finanțarea	<p>Ministerul Finanțelor Stabilește bugetul pentru educație Elaborează și aprobă formula de finanțare Transferă fondurile către APL Stabilește salariile pentru personalul din educație în colaborare cu Ministerul Economiei</p> <p>Ministerul Educației Aprobă și dezvoltă formula de finanțare. Calculează fondurile ce urmează a fi alocate Autorităților Locale și școlilor.</p>	<p>Transferă fondurile școlilor Aprobă bugetele școlilor Aprobă schema de personal a școlilor Decide asupra alocării fondurilor pentru reparații capitale Acoperă cheltuielile legate de transportul elevilor Stabilește hotarele districtelor școlare Gestionează fondurile destinate elevilor cu necesități speciale</p>		<p>Elaborează bugetul școlii Elaborează schemele de personal ale școlii</p>
Rețeaua Școlară	<p>Decide asupra deschiderii, reorganizării și/sau închiderii instituțiilor de învățământ din subordinea Ministerului Elaborează și aprobă rețeaua școlară Aprobă taxonomia școlară (tipurile de instituții)</p>	<p>Decide asupra deschiderii, reorganizării și/sau închiderii instituțiilor de învățământ din regiune, care nu se află în subordinea Ministerului</p>		
Administrarea infrastructurii	<p>Elaborează și aprobă standardele naționale privind dotarea și infrastructura școlară. In anumite cazuri statul are drepturi de proprietate asupra patrimoniului școlar. Responsabil de achiziții publice în cadrul programelor naționale.</p>	<p>De obicei, deține dreptul de proprietate asupra patrimoniului școlar. Organizează achizițiile publice pentru instituțiile de învățământ din propria jurisdicție. Responsabil pentru evaluarea școlilor în ceea ce privește respectarea la standardelor naționale aprobate.</p>		<p>Responsabil de gestionarea operațională a patrimoniului școlar. Organizează achizițiile publice pentru bunurile necesare instituției în limitele bugetului aprobat de către APL (II).</p>

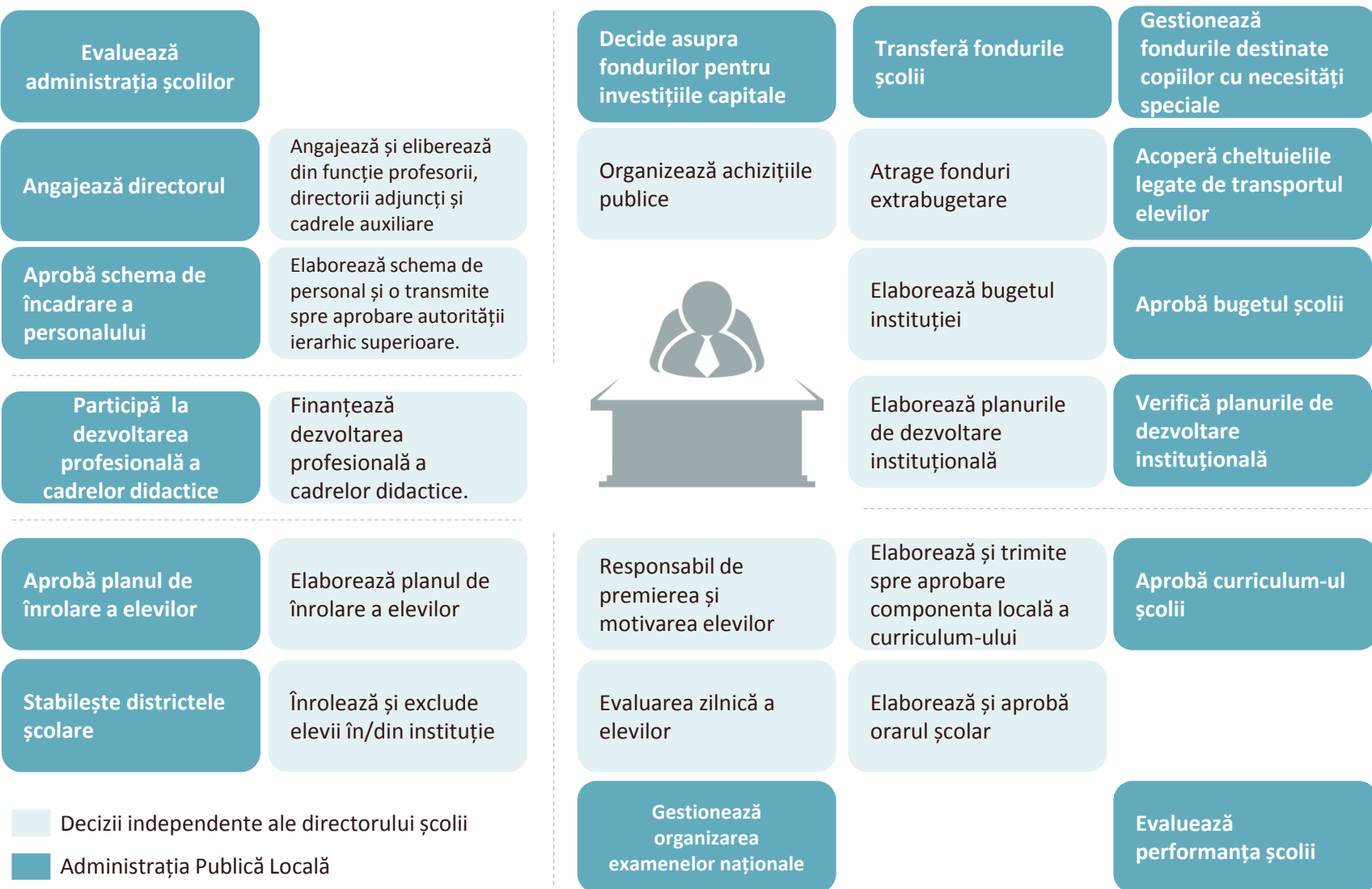
Ministerul este responsabil pentru dezvoltarea standardelor naționale și regulamentelor. APL-urile sunt responsabile de implementarea și monitorizarea respectării acestora

Domeniul	La nivel de Minister	APL (II)	ISN	Școala
Aspectele Educaționale				
Politica Educațională	Elaborează/Aprobă/Monitorizează implementarea politicilor naționale în domeniul educațional	Elaborează, aprobă, monitorizează implementarea politicilor educaționale regionale.		Implementează politicile
Standardele de calitate în educație pentru școli	Elaborează/aprobă standardele de calitate Evaluează conformitatea	Implementează standardele de calitate la nivel regional	Evaluează conformitatea cu standardele	Implementează standardele de calitate la nivel de școală
Curriculum	Elaborează/aprobă curriculumul național	Pot aproba curriculum-ul local care nu poate depăși 5% din curriculum-ul opțional național.		Dezvoltă curriculum-urile locale.
Selecția și împărțirea manualelor.	Elaborează, aprobă și evaluează implementarea regulamentelor Acoperă cheltuielile pentru manualele destinate claselor primare (1-4) și pentru manualele destinate elevilor din familiile social vulnerabile.	Implementează regulamentele aprobate. Evaluează respectarea acestora.		Implementează schema de închiriere a manualelor – colectează banii de la elevi și transferă sumele colectate Fondului Național de Manuale.
Calificările Educaționale	Evaluează și aprobă nivelurile de calificare Eliberează documentele confirmatorii ale nivelului de calificare			
Evaluarea elevilor	Aprobă regulamentele de organizarea a examenelor la nivel gimnazial și liceal. Poate organiza examene naționale diferite decât examenele finale obligatorii.	Pot organiza examene regionale, altele decât examenele finale obligatorii.		Evaluarea zilnică a performanței elevilor Pot implementa propriile mijloace de evaluarea, dar în limitele curriculum-ului național.

Odată cu adoptarea Codului Educației, sistemul a devenit mult mai descentralizat, APL-urile pe lângă alte drepturi au obținut drepturile de administrare a rețelei școlare

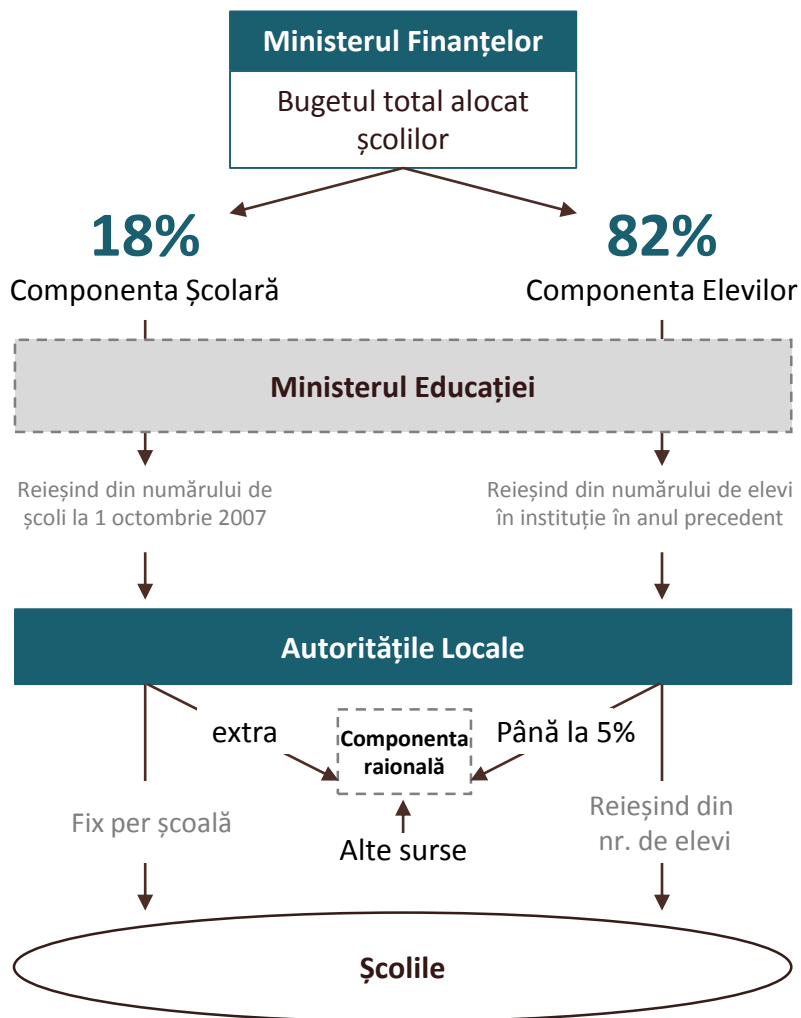
Domeniul	La nivel de Minister	APL (II)	INȘ	Școala
Administrarea Resurselor Umane				
Recrutarea	Elaborează și Aprobă regulamentele privind angajarea și eliberarea din funcție a cadrelor manageriale. Elaborează testul standard pe care toți candidații urmează să-l completeze pentru obținerea funcției. Elaborează metodologia de angajare a cadrelor didactice.	Angajează și eliberează din funcție directorii școlilor. Aprobă schema de personal a școlilor. Stabilește normele privind numărul de clase și numărul de elevi într-o clasă. Aprobă propunerile anuale ale școlilor referitor la numărul de clase și elevi.		Angajează și eliberează din funcție cadrele didactice și directorii adjuncți. Elaborează schema de personal a instituției. Propune numărul de elevi pentru fiecare clasă și numărul de clase pentru următorul an școlar.
Evaluarea cadrelor didactice și manageriale	Elaborează și aprobă standardele naționale de competență pentru cadrele didactice și manageriale. Elaborează și aprobă împreună cu INȘ metodologia de evaluare a cadrelor didactice și manageriale.	Participă împreună cu Inspectoratul Național Școlar la evaluarea externă a directorilor.	Responsabil pentru evaluarea externă a cadrelor manageriale.	Responsabil pentru evaluarea internă a cadrelor didactice și evaluarea generală a performanței școlare.
Dezvoltarea profesională	Ministerul Finanțelor Aprobă împreună cu Ministerul Economiei premiile pentru gradele de calificare pentru cadrele didactice și manageriale Ministerul Educației Elaborează și aprobă regulamentele privind dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și manageriale. Constituie Comitetul Național de acordare a Calificărilor. Acordă gradul didactic superior și I pentru cadrele didactice.	Constituie Comitetul Regional de Calificare Profesională. Acordă gradul didactic 2 pentru cadrele didactice. Participă în procesul de evaluare.		Constituie Comitetul Școlar de Calificare Profesională și participă în procesul de evaluare.

Școlile continue să aibă o autonomie limitată, majoritatea deciziilor acestora necesită aprobarea Autorităților Publice Locale de nivelul II



Bugetul școlii este format din componenta școlară fixă și o componentă variabilă în dependență de numărul de elevi

Schema generală de finanțare a școlii



Descrierea etapelor

- În dependență de bugetul din anul precedent (nu mai puțin decât în anul precedent)
- Nu includ cheltuielile pentru alimentarea și cheltuielile capitale. Aceste cheltuieli sunt alocate suplimentar
- Componenta Școlară (CȘ) este alocată egal tuturor instituțiilor indiferent de numărul de elevi.
- Componenta Elevi (CE) este alocată proporțional cu numărul de elevi ponderați din instituție, în baza coeficientului (0,75 - elevi în clase primare; 1 - clase gimnaziale și 1,22 - clase liceale. Un coeficient special este aplicat elevilor cu necesități speciale.
- Ministerul Educației stabilește suma totală destinată fiecărui raion în parte și alocă fondurile autorităților locale*.
- CȘ este calculată reieșind din numărul de școli care au existat în raion la 1 octombrie 2007
- CE este calculată reieșind din numărul de elevi ponderați din raion în anul precedent de studii
- Autoritățile Locale calculează suma ce revine fiecărei școli în parte (CȘ+CE x la numărul de elevi ponderați)
- Diferența dintre numărul de școli în 2007 și în anul curent, până la 5% din Componenta Elevi, precum și alte surse reprezintă Componenta Autorității Locale.
- Sursele din Componenta Locală pot fi utilizate pentru cheltuieli legate de: transportul elevilor; asigurarea cu cămine a elevilor; cheltuieli capitale și susținerea școlilor mici.
- Școlile elaborează bugetele anuale.

Concluzii la capitolul „Sistemul Educațional”

1

Principiile de bază ale sistemului educațional sunt echitatea, calitatea, egalitatea și relevanța educației. Aceste principii urmează să se aplice la fiecare nivel al sistemului educațional.

2

Ministerul Educației este responsabil de dezvoltarea standardelor naționale și a regulamentelor referitoare la sistemul educațional.

3

Administrația Locală este responsabilă de administrarea zilnică a sistemului educațional la nivel local și are un rol important în ceea ce privește supravegherea deciziilor luate la nivel de școală.

4

Școlile au un nivel redus al autonomiei. Deși directorii au un spectru destul de larg de atribuții, majoritatea deciziilor directorilor urmează să fie coordonate sau aprobate de către autoritățile locale.

5

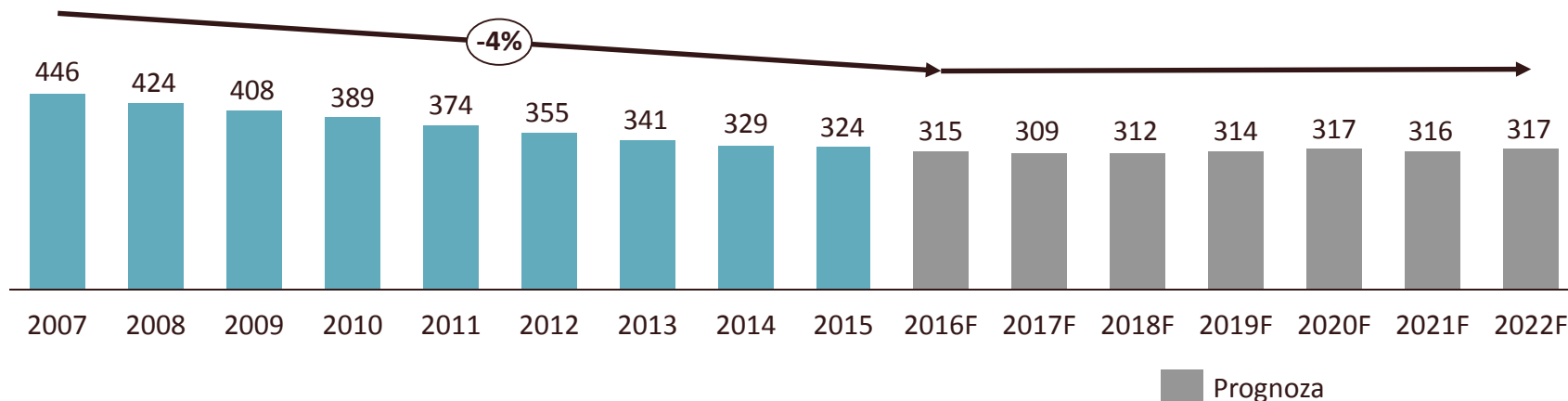
Sistemul de finanțare a școlilor este creat astfel în cât să stimuleze lichidarea școlilor mici și concentrarea elevilor în instituții mari. Raioanele care au cele mai multe optimizări, dispun de cele mai multe fonduri libere.

1.2 Elevi: prezentarea generală și principalele tendințe

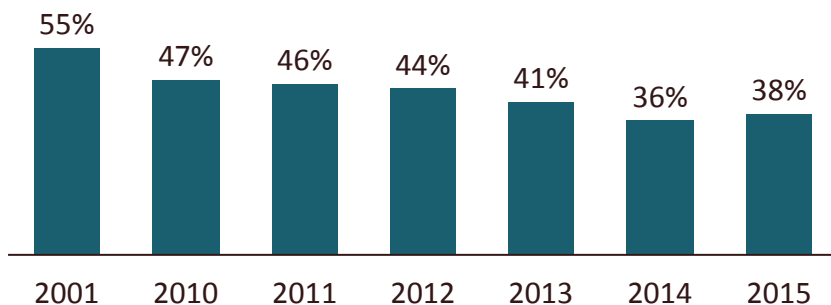


Datorită creșterii natalității în anii următori se prognozează o stabilizare a numărului de elevi

Numărul total al elevilor în 2007-2015 și prognoza pentru anii 2016-2022, mii elevi



Rata de înrolare în licee pentru 2010-2015*, %



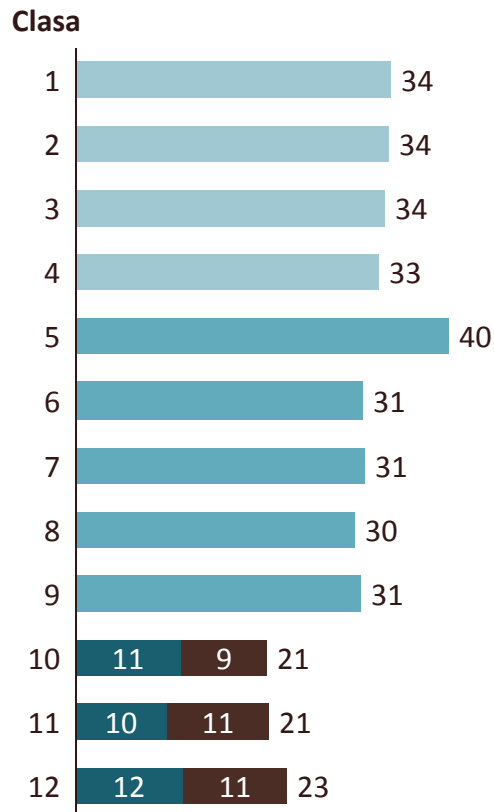
* Rata de înrolare în licee este calculată pentru numărul de elevi din clasa a IX-a în anul precedent de studii.

Prognoza = Numărul de elevi în clasele I-IX + Numărul de elevi în clasele X-XII.

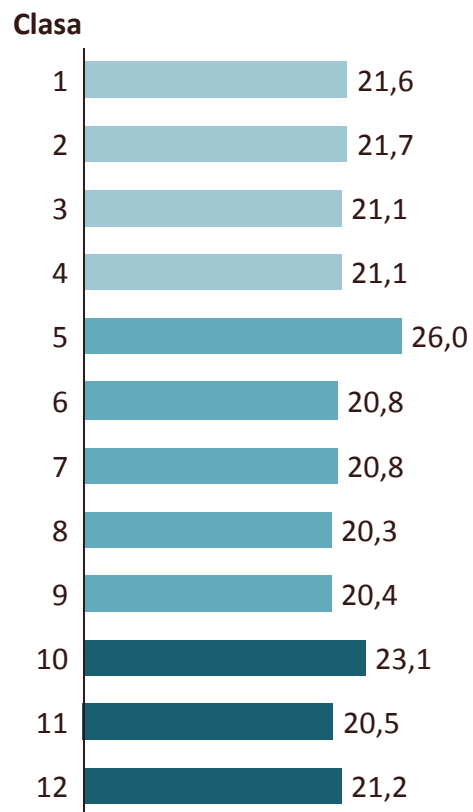
- Numărul de elevi în clasele I-IX este calculat cu rata de înrolare în valoare de 0,88 pentru numărului de copii născuți în anul respectiv (pentru 2016 sunt anii 2001 – 2009)
- Numărul de elevi în clasele X-XII este calculat cu rata de înrolare 0,37 pentru numărul de elevi din clasa a IX-a în anul corespunzător (pentru 2016 sunt anii 1998 – 2000).

Începând cu clasa a X-a numărul elevilor scade, iar clasele sunt comasate pentru a asigura o medie de 20 de elevi în clasă

Numărul elevilor per clasă, mii de elevi
2015



Numărul de elevi per clasă, 2015

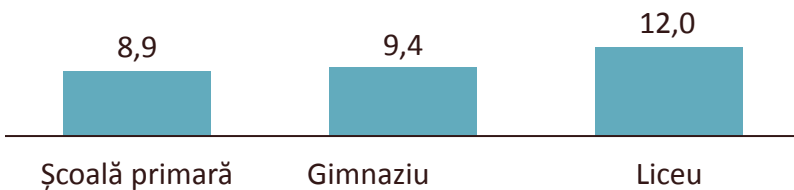


■ Primară
 ■ Gimnaziu
 ■ Liceu
 ■ Învățământul profesional tehnic

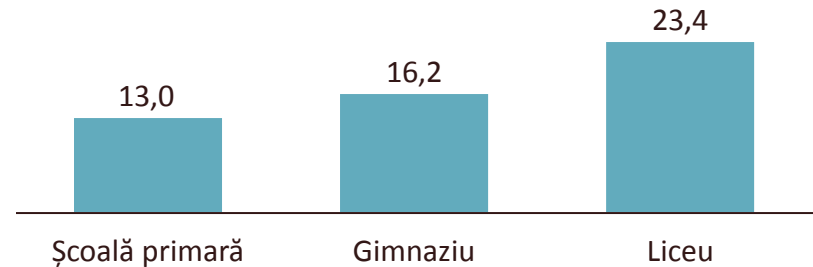
- Având în vedere există un număr suficient de elevi, școala nu poate deschide clase cu mai puțin de 15 elevi. Limita superioară a numărului de elevi din clasă nu este stabilită.
- Mărimea medie a clasei în toate clasele se menține la 20-21 de elevi per clasă.
- În jur de 2/3 din elevi, părăsesc sistemul școlar după clasa a IX-a.
- În jur de 30% din absolvenții clasei a IX-a își continue studiile în liceu (clasele X-XII).
- O treime din toți absolvenții clasei a IX-a își continue studiile în școli profesionale.
- În jur de 10 mii de elevi după clasa a IX-a părăsesc sistemul educațional.

Numărul de elevi diferă în funcție de tipul de școală, ceea ce creează variații ale volumului de muncă al cadrelor didactice din diferite școli și regiuni

Numărul de elevi per cadru didactic în diferite tipuri de școli

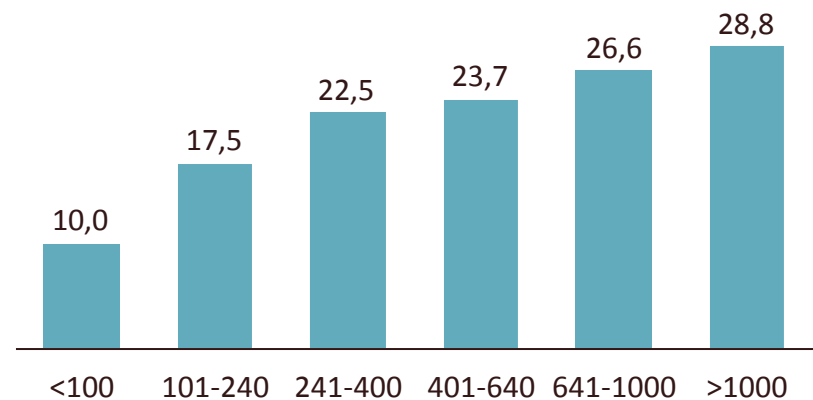


Numărul de elevi per clasă în diferite tipuri de școli



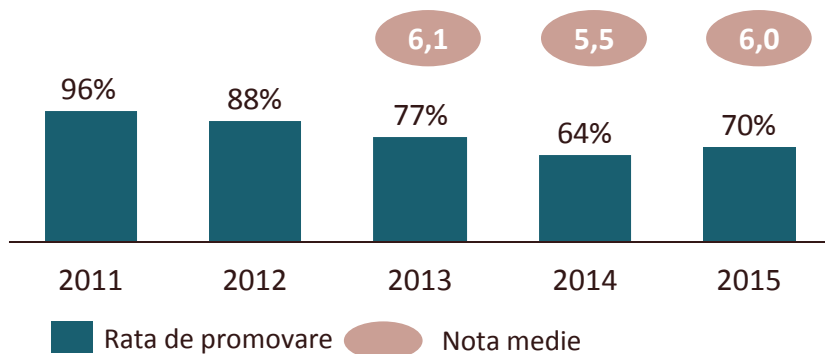
- Numărul de elevi în clasă și numărul de clase sunt principalii indicatori, care arată volumul de muncă de predare pentru un cadru didactic.
- Școlile primare, în mare parte, au un număr mai mic de elevi în clasă și o rată mai mică a numărului elevilor per cadru didactice. Această tendință este tipică pentru statele Europene.
- Clasele mici, deseori, sunt percepute că oferă cadrelor didactice posibilitatea de a se concentra mai mult pe necesitățile individuale ale elevilor și de a reduce cantitatea de timp de clasă necesară pentru a face față unor întreruperi, dar duce la creșterea cheltuielilor.
- Profesorii din Licee au cel mai mare volum de muncă, cel mai mare număr mediu de elevi per clasă și cea mai înaltă rată a numărului de elevi per cadru didactice.

Elevi per clasă în dependență de mărimea școlii

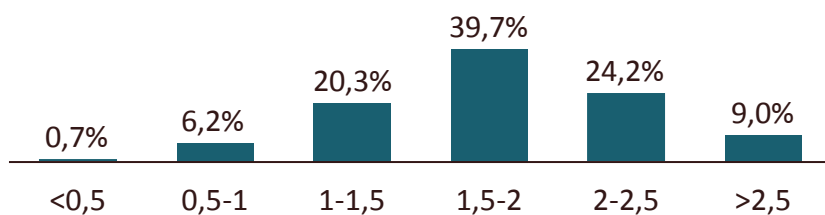


Performanța elevilor, calculată în baza rezultatelor de la BAC, este în

Rezultatele examenelor de Bacalaureat pe ani*

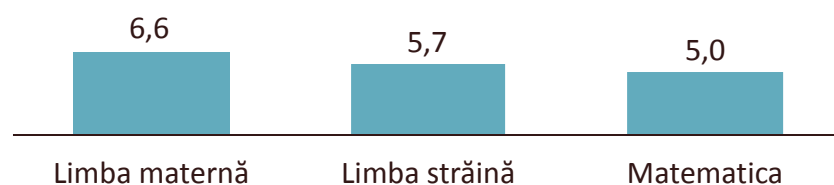


Distribuirea școlirilor după diferența dintre media pe anii de liceu și media obținută la examenul de bacalaureat, 2014

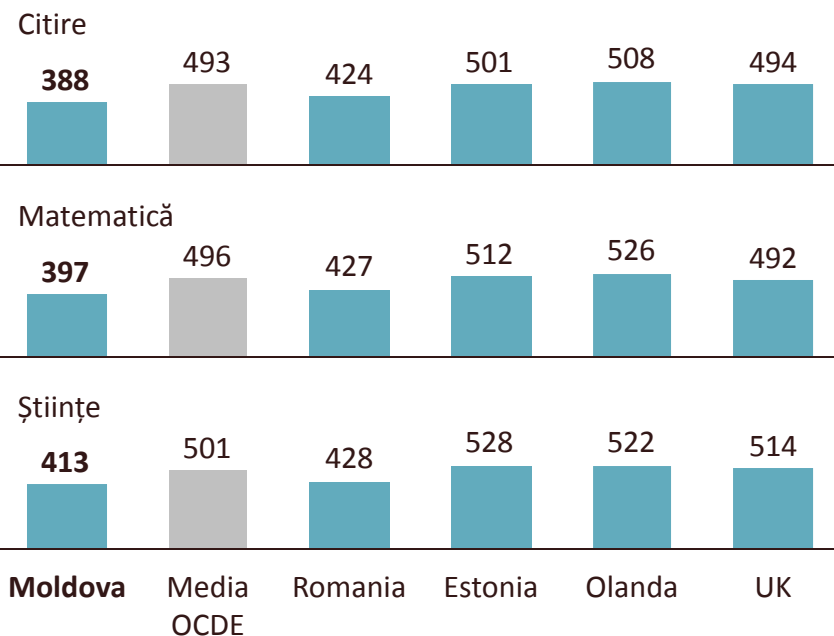


- Se constată o mare diferență între notele anuale și rezultatele examenelor, ceea ce indică faptul că profesorii acordă elevilor note, care nu reprezintă întotdeauna nivelul real al cunoștințelor elevului.
- Rata medie de promovare este în creștere, dar totuși este mai joasă decât în perioada când sistemul de monitorizarea nu fusese instalat.

Nota medie per disciplină la examenul de bacalaureat, 2015



Rezultatele comparate ale Moldovei la examinarea PISA 2009



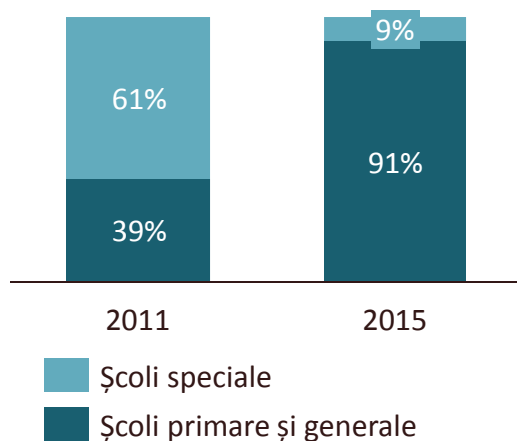
Până în 2020 toți elevii cu necesități speciale vor fi integrați în instituții de învățământ generale

Înainte de 2013 elevii cu necesități speciale studiau exclusiv în instituții specializate.

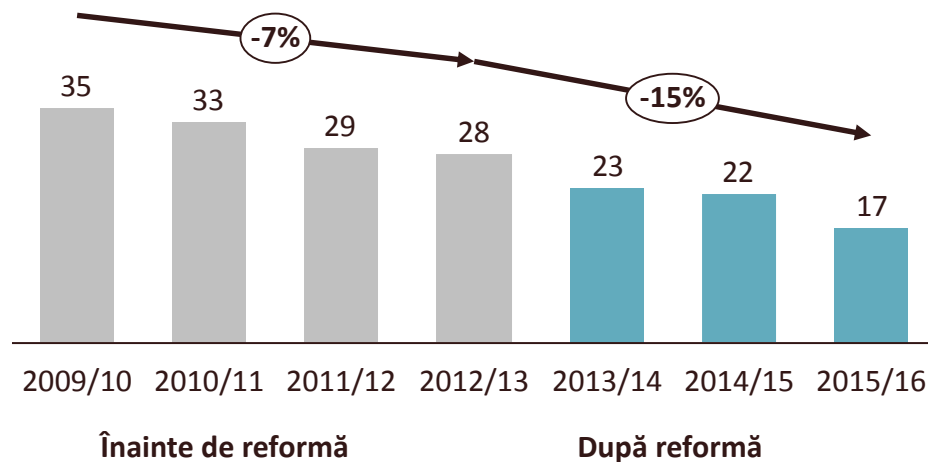
Începând cu anul 2013-2014 elevii cu necesități speciale au început să fie integrați etapizat în instituții generale; în 2015 existau cca. 10 000 de elevi necesități speciale

Conform Strategiei de dezvoltare a educației inclusive în Moldova pentru anii 2011-2020 copiii urmează să fie integrați în instituții de învățământ generale în baza mottoului „Educație pentru toți”

Elevi cu necesități speciale după tipul de instituție



Numărul de școli pentru elevi cu necesități speciale



✓ Categoria de elev cu „necesități speciale” pot include elevi cu diferite grade de severitate. Abilități intelectuale reduse, abilități de comunicare, adaptare socială, stabilitate emoțională; abilitățile motorii și psihometrice sunt estimate de către o comisie multidisciplinară la nivel de școală.

✓ Elevii cu necesități speciale sunt introduși în clase generale. Cadrele didactice nu primesc careva instruire specială referitor la modul de predare elevilor cu necesități speciale. Școlile, de obicei, angajează persoane responsabile de monitorizarea procesului educațional pentru elevii cu necesități speciale.

Concluzii pentru capitolul „Elevi”

1

În perioada 2007-2015 numărul elevilor a scăzut cu 27%, dar se prognozează că va rămâne stabil în următorii 5 ani.

2

Rata elevilor care aleg să facă liceul a căzut de la 55% în 2001 la 38 în 2015, ceea ce în general îmbunătățește distribuția elevilor între învățământul superior și cel profesional tehnic. O treime din totalul elevilor nu-și continue studiile după clasa a IX-a.

3

La nivel național se constată o variați majoră a rate de elevi per cadru didactic și a numărului de elevi per clasă, ceea ce conduce la diferite volume de muncă pentru profesori, la diferența de calitate și a flexibilității educației în diferite regiuni.

4

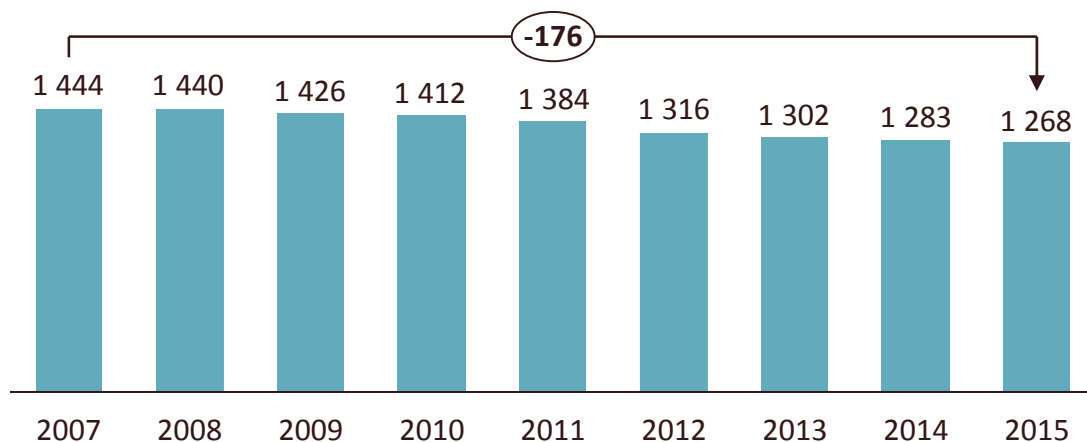
Integrarea elevilor cu necesități speciale în sistemul de educație generală este în creștere, conducând astfel la creșterea volumului de lucru și a numărului de responsabilități a cadrelor didactice. Acest lucru generează necesitatea obținerii de către cadrele didactice a unor abilități și calificări specifice.

1.3 Şcoli: prezentarea generală și principalele tendințe



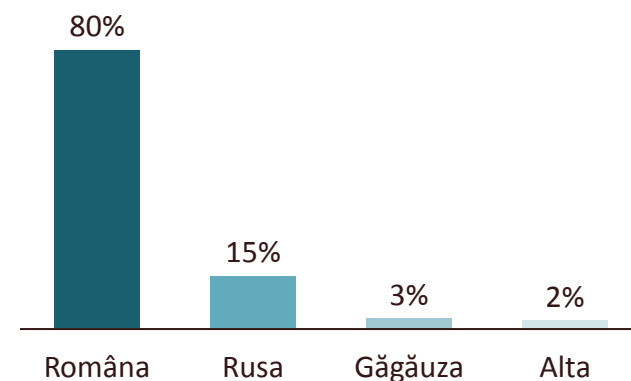
Comparativ cu anul 2007 numărul de școli a scăzut considerabil

Numărul de școli* în dinamică în Moldova, 2007-2015

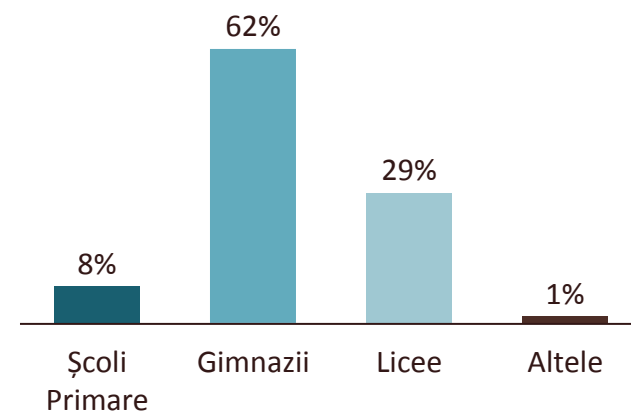


- Din 2007 până în 2015 datorită procesului de optimizare și lichidării școlilor mici din sate, au fost închise 176 de școli.
- Optimizarea a oferit sume importante de bani care pot fi utilizate la finanțarea instituțiilor existente, dar totodată a condus la creșterea responsabilității și cheltuielilor legate de asigurarea transportului pentru elevi.
- Optimizarea școlilor a condus la creșterea unor riscuri precum absența de la ore, dar și a complicat procesul de comunicare cu părinții.
- În majoritatea școlilor din Moldova predarea se face în limba română. Alte limbi de predare sunt utilizate în anumite regiuni reieșind din necesitățile culturale locale.

Numărul de școli după limba de studiere, 2015



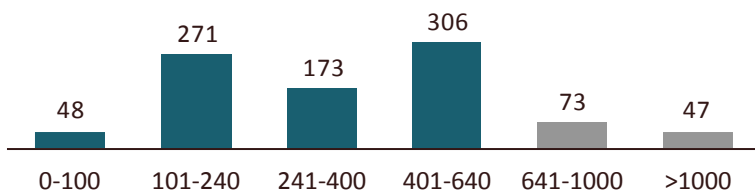
Numărul de școli după tip, 2015



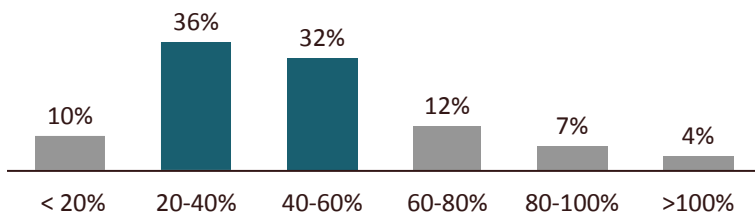
Școlile din zonele urbane și rurale diferă după mărime și rata de ocupare, ceea ce generează diferențe la alocarea resurselor

Școlile rurale

Distribuirea după mărimea școlilor (numărul de elevi)



Distribuția după rata de ocupare

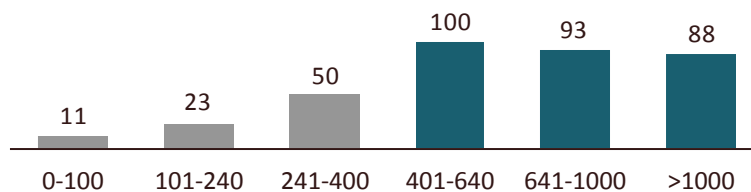


În majoritatea școlilor rurale învață mai puțin de 640 de elevi. Rata de ocupare este în mare parte între 20 - 60 %. Doar 4 % din școlile rurale au o rată de ocupare ce depășește 100%

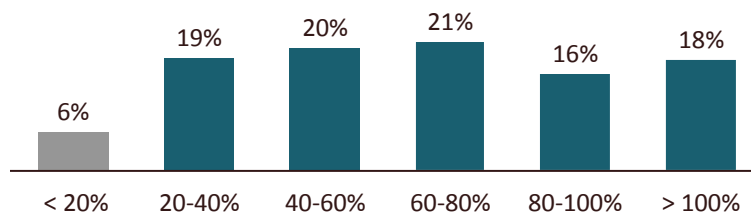
- Numărul mediu de elevi per școală: 184
- Bugetul mediu: 2,17 m MDL
- Numărul mediu de cadre didactice: 18
- Numărul mediu de elevi per clasă: 16
- Numărul mediu de elevi per cadru didactic: 9,5

Școlile urbane

Distribuirea după mărimea școlilor (numărul de elevi)



Distribuția după rata de ocupare



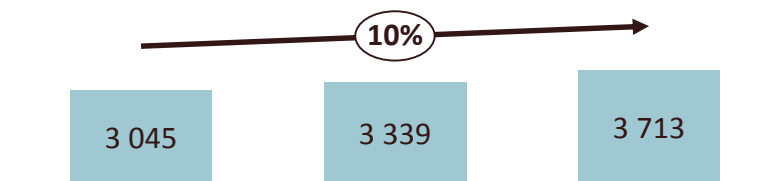
În majoritatea școlilor din ariile urbane învață mai mult de 400 de elevi. Rata de ocupare este distribuită în mod egal, dar doar 6% din școli au o rată de ocupare mai mică de 20%.

- Numărul mediu de elevi per școală: 493
- Bugetul mediu: 4,12 m MDL
- Numărul mediu de cadre didactice: 43
- Numărul mediu de elevi per clasă: 23
- Numărul mediu de elevi per cadru didactic: 12

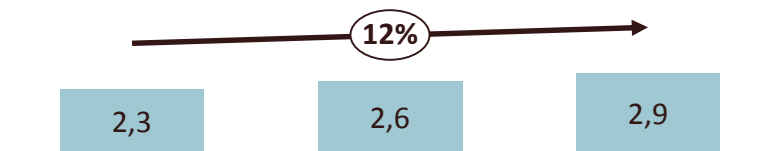
Închiderea școlilor, reducerea populației de vârstă școlară și creșterea cheltuielilor pentru educație au condus la creșterea în ultimii ani a bugetului per elev

Evoluția finanțării școlilor, 2013-2015

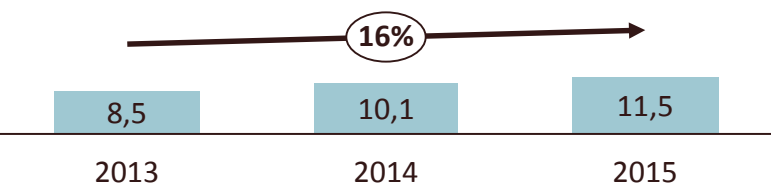
Bugetul total planificat, m MDL



Bugetul total planificat per școală, m MDL

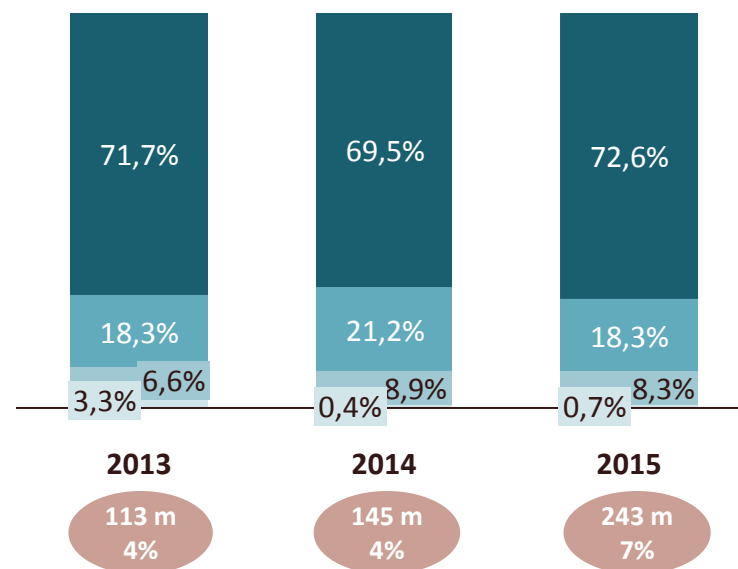


Bugetul total planificat per elev, k MDL



- Datorită închiderii școlilor și plecării elevilor din sistem, se constată o diferență între ratele de creștere a cheltuielilor totale pentru educație și cheltuielile pentru fiecare școală și pentru fiecare elev.

Structura cheltuielilor, 2013-2015

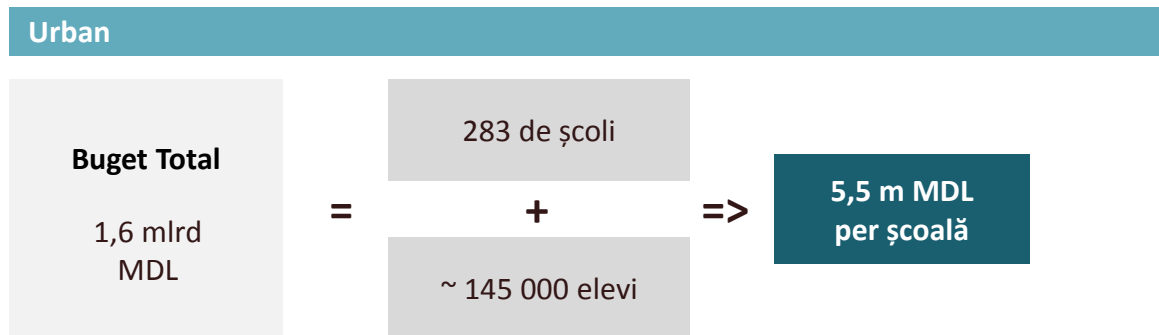


- Cheltuieli salariale
- Bunuri și servicii
- Alte cheltuieli
- CAPEX
- Buget neexecutat, MDL

- Cheltuielile salariale planează în mod constant în jurul valorii de 70%
- Din diferite motive sistemul nu absoarbe anual peste 100 de milioane de lei, inclusiv din cauza planificării școlare ineficiente, lipsa de fonduri reale, etc.
- Creșterea din 2015 se datorează reducerii bugetului planificat din cauza lipsei de fonduri.

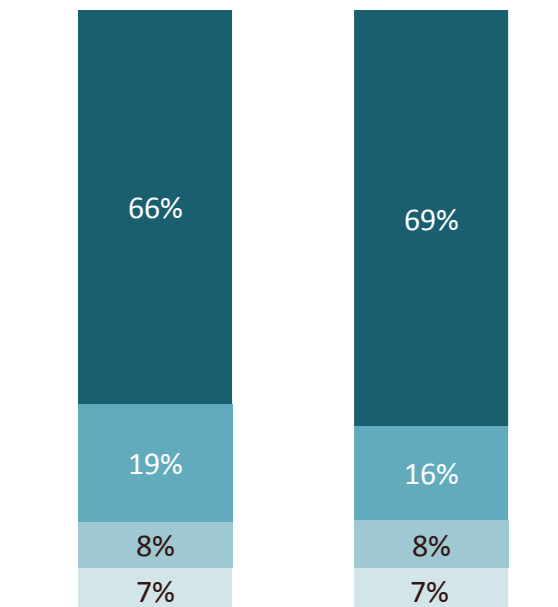
Bugetele școlare din mediul rural sunt, în medie, de două ori mai mici decât bugetele școlilor din mediul urban, ceea ce creează oportunități inegale pentru elevi

Alocările bugetare: comparație dintre școlile rurale și urbane, 2015



- Bugetele școlare din mediul rural sunt, în medie, de două ori mai mici decât bugetele școlilor din zonele urbane. Acest lucru se datorează numărului semnificativ mai mic de copii în școlile din mediul rural.
- O astfel de discrepanță între fondurile disponibile creează inegalități în ceea ce privește posibilitățile școlilor de a finanța necesități suplimentare, prin urmare, elevii de la școlile cu buget redus, au posibilități limitate în comparație cu colegii lor din școlile mai mari.

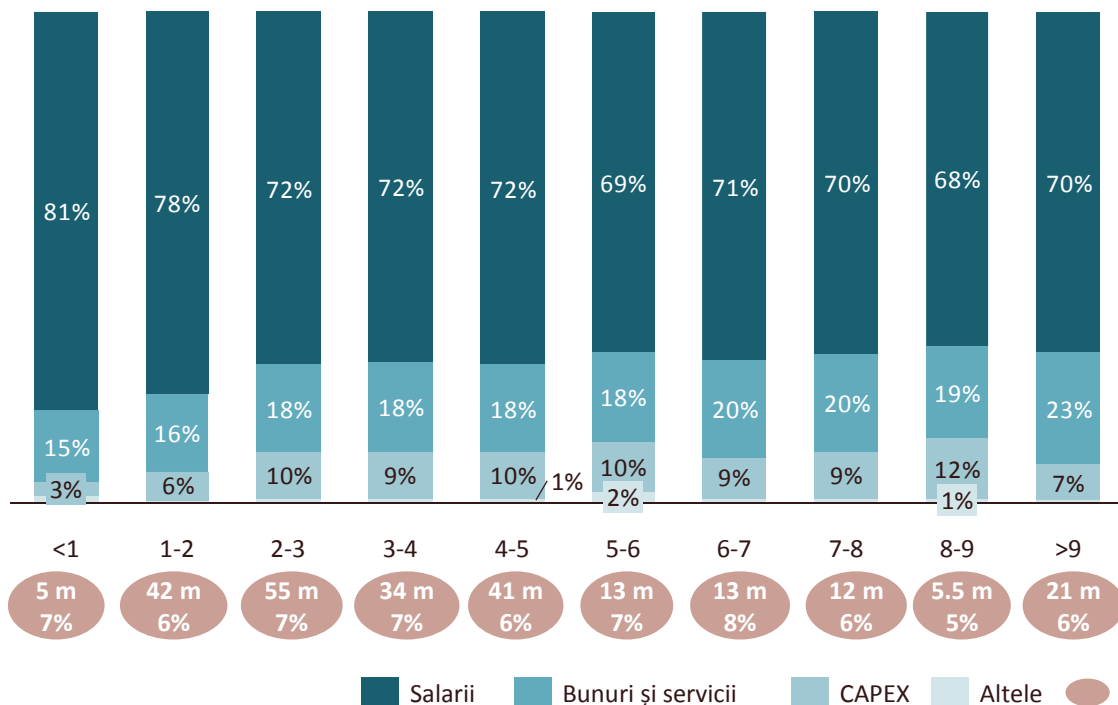
Structura cheltuielilor bazată pe bugetele executate, 2015



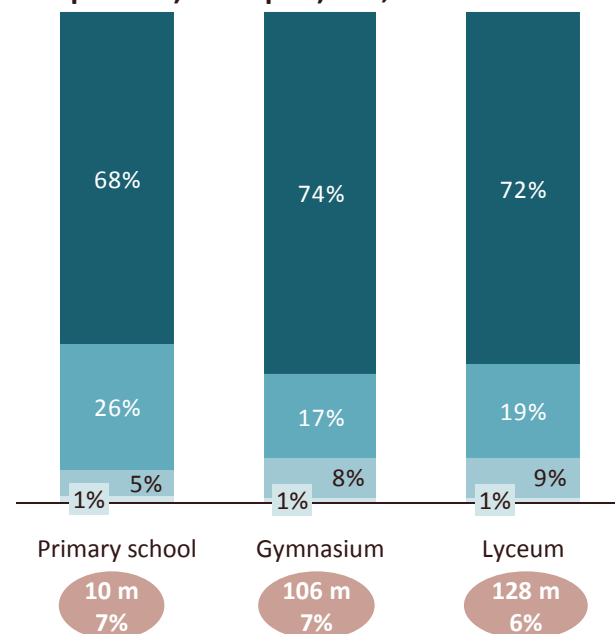
- Salariu
- Bunuri și servicii
- CAPEX
- Alte
- Bugetul total ne-executat, MDL

Școlile cu cel mai mic buget au cea mai mare pondere a cheltuielilor salariale

Structura cheltuielilor școlilor, în dependență de mărimea bugetului, 2015 (m MDL)



Structura cheltuielilor școlilor în dependență de tipul școlii, 2015

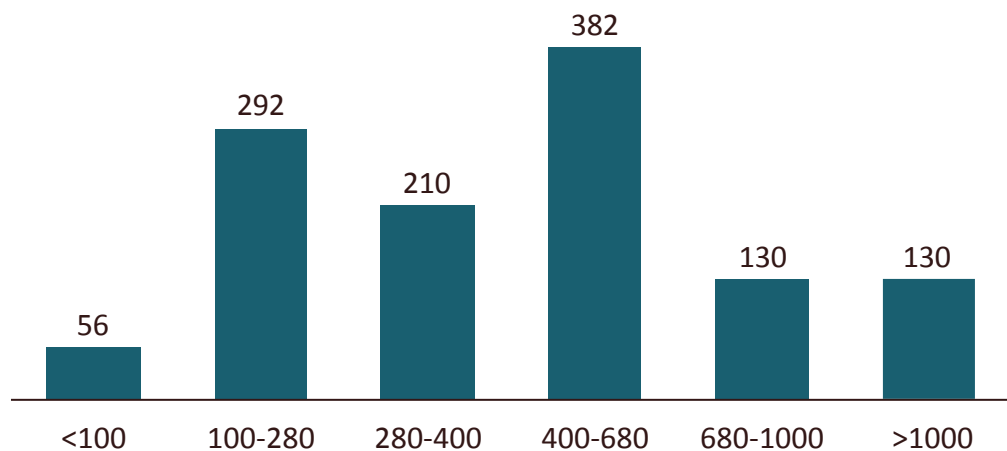


- Școlile cu buget mai mic cheltuie mai mult pe salarii, întrucât având aproximativ același număr de profesori, predau la un număr mai mic de elevi.
- În același timp, școlile cu buget mai mic au doar ~ 20% din buget pentru CAPEX și bunuri și servicii.
- Există un grad semnificativ de variație a ponderii bugetului neexecutat în dependență de tipul școlii.

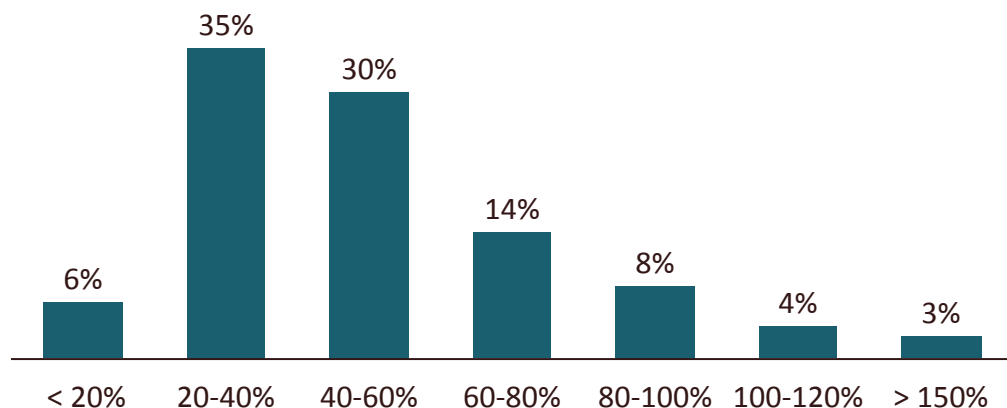
- Ponderea cheltuielilor salariale în școlile primare este mai mică din cauza numărului mai mic de profesori care predau, având în vedere structura curriculum-ului.

Rata medie de ocupare este de peste 40 %, variind între <20% și 175%

Distribuția școlilor după capacitate (nr. de elevi), 2015



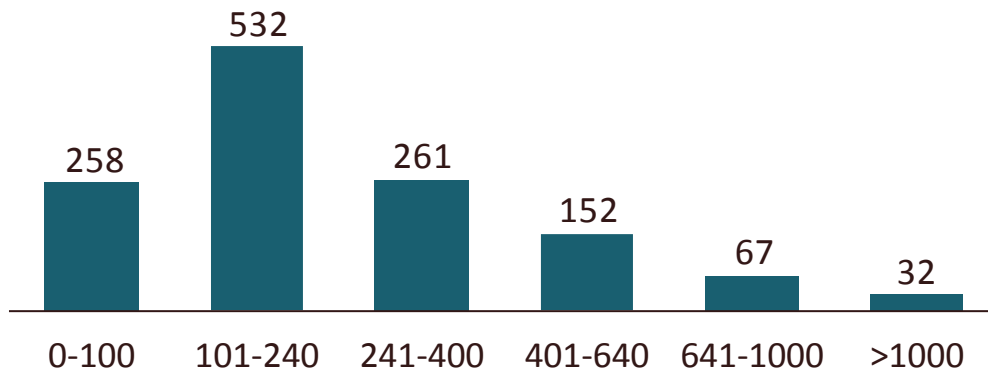
Distribuția școlilor după rata de ocupare, 2014



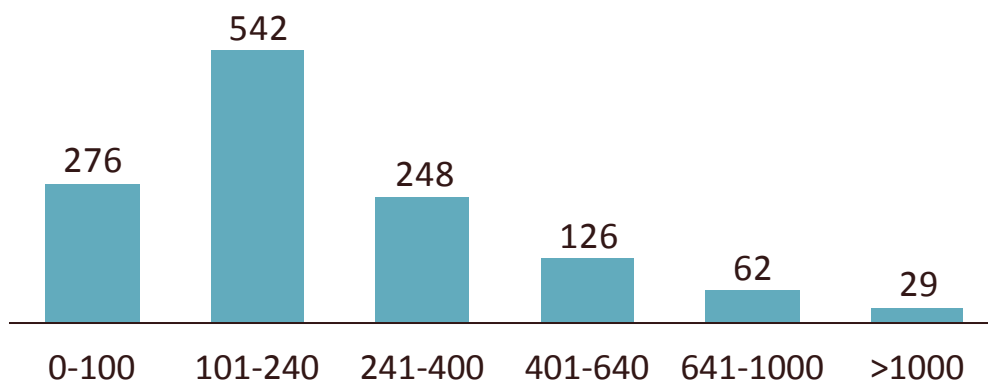
- Reieșind din specificațiile tehnice capacitatea totală a școlilor din Moldova este de 622 979 de elevi.
- În general, majoritatea școlilor au o capacitate de 400-680 de elevi. Rata medie de ocupare în aceste școli este de cca. 44 %.
- Rata medie de ocupare per școală este de 44%, dar majoritatea școlilor au un grad de ocupare, de 20-40% (35% din școli) și 40-60% (30% din toate școlile). Jumătate dintre școli au un grad de ocupare mai mic de 50%.
- Cea mai mare rată de ocupare înregistrată este de 175%, în Liceul Ruseștii Noi, r. Ialoveni. În plus, în jur de 30 de școli au un grad de ocupare de peste 150%
- Cea mai mică rată de ocupare se înregistrează în școlile medii ca mărime din regiunile rurale.
- Rata de ocupare după tipul școlii:
 - Școli primare – 41% (4% cu rată de ocupare mai mare de 100%)
 - Gimnazii – 45% (2% cu rată de ocupare mai mare de 100%)
 - Licee – 63% (14% cu rată de ocupare mai mare de 100%)

Deși procesul de optimizare continuă, distribuția școlilor după numărul de elevi rămâne aceeași

Școli după numărul de elevi, 2013



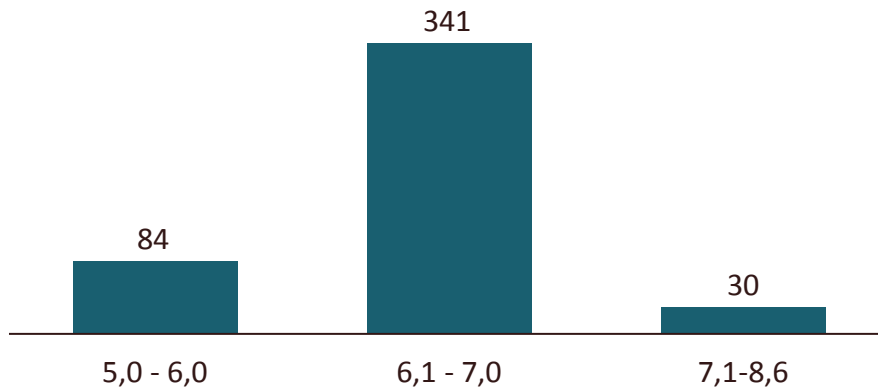
Școli după numărul de elevi, 2014



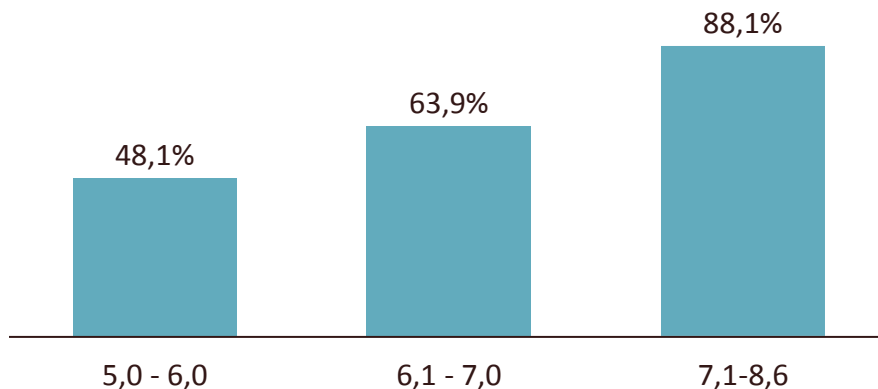
- Majoritatea școlilor din sistem au între 100 și 400 de elevi.
- Numărul de școli la nivel național a scăzut cu 19 în 2014 comparativ cu anul 2013. Obiect al procesului de optimizare au fost școlile cu mai puțin de 100 de elevi.
- Deși în anul 2014 19 școli au fost închise, numărul total de școli mici și mijlocii este în creștere în fiecare an, datorită scăderii numărului de copii.
- Procesul de optimizare este mai lent decât scăderea numărului de elevi, astfel numărul școlilor cu mai puțin de 100 de elevi este în creștere. În 2014 numărul școlilor mici a crescut cu 18 unități.

În prezent unicii indicatori obiectivi de evaluare a performanței sunt notele și rata de promovare a examenului de Bacalaureat

Numărul școlilor după media la examenul de Bacalaureat, 2014



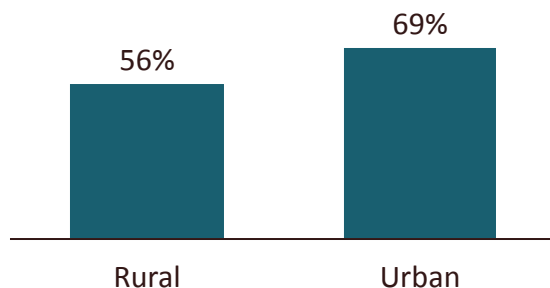
Rata de promovare a BAC-ului după media obținută de școală, 2014



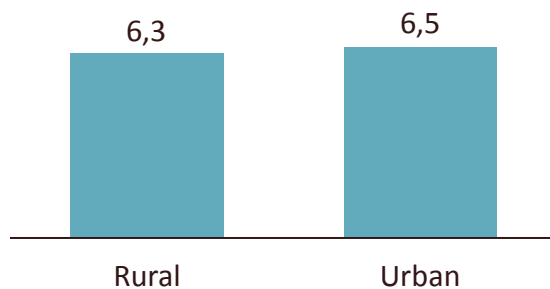
- Examenul de bacalaureat este organizat pentru elevii din clasa a XII-a.
- În cazul a peste 800 de școli, în special gimnazii și școli primare, care nu au clasa a XII-a, examenul de bacalaureat nu este susținut și respectiv o evaluare obiectivă a performanței este imposibilă.
- Nota medie la examenul de bacalaureat este calculată exclusiv în baza mediilor obținute de către elevii care au promovat examenul, ceea ce în anumite cazuri exclude de la analiză mai mult de 50% din elevi.
- Rata de promovare este calculată drept ponderea elevilor care au obținut cel puțin nota 5 la toate cele 4 examene.
- Separat, nota și rata de promovare nu reprezintă un indicator obiectiv al performanței. Există școli cu o rată de promovare joasă și note medii înalte, precum și instituții cu o notă medie joasă, dar o rată de promovare relativ înaltă.

Numărul de elevi în școli și influența zonală asupra performanței școlare

Rata de promovare a examenelor de BAC după profil teritorial, 2014

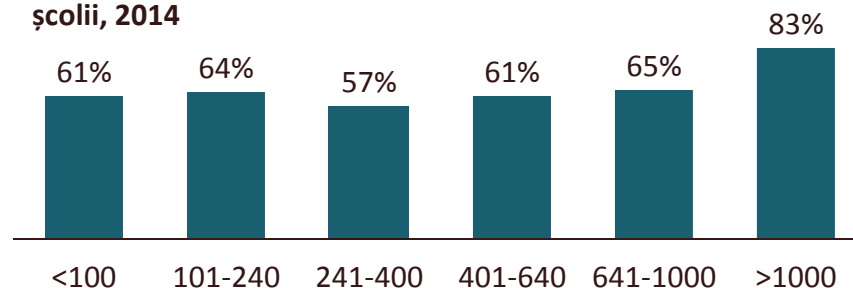


Nota medie la examenele de BAC după profil teritorial, 2014

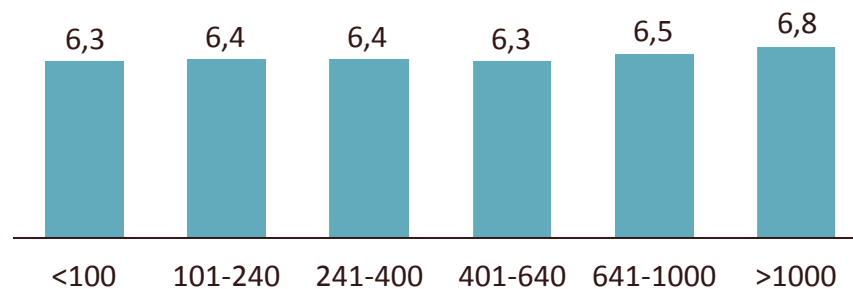


- În elevii din mediul urban au rezultate mai bune, în comparație cu școlile din mediul rural. În mediul urban rata de promovare este mai mare cu mai mult de 13%, dar nota medie numai cu 0,2.

Rata de promovare a examenelor de BAC după mărimea școlii, 2014



Nota medie a examenelor de BAV după mărimea școlii, 2014



- Școlile mari sunt situate în principal în zonele urbane, și au o rata de promovare mai mare și un punctaj mediu mai bun decât alte școli
- Dimensiunea mică a școlii nu asigură performanțe educaționale înalte.

Concluzii pentru capitolul „Prezentarea generală a școlilor”

1

Din cauza diminuării numărului de elevi, 176 de școli au fost închise din 2007. Rata școlilor închise a fost mai mică decât rata scăderii numărului total de elevi, ceea ce a condus la creșterea numărului de școli cu mai puțin de 100 de elevi.

2

Bugetul școlilor includ fonduri pentru salarizare și infrastructură, care simplifică procesul de gestionare bugetară. Toate componentele bugetului școlar au crescut din 2013 datorită optimizării și reducerii numărului de elevi.

3

Diferențele majore dintre bugetele școlilor cu număr mic și număr mare de elevi generează inegalitatea în ceea ce privește calitatea și accesului la oportunități educaționale pentru elevi. Scăderea numărului de elevi cauzează creșterea inegalității între școlile mari și mici.

4

Rata de ocupare a școlilor se menține la un nivel scăzut, de aproximativ 40%, dar variază de la <20% până la 175%. Ratele de ocupare înalte sunt caracteristice în mod normal Liceelor.

5

Performanța școlară se stabilește în baza rezultatelor de la examenele de bacalaureat., care sunt susținute doar de absolvenții liceelor (clasa a XII-a). Astfel 800 de școli nu sunt supuse unui proces obiectiv de evaluare a performanței școlare.

6

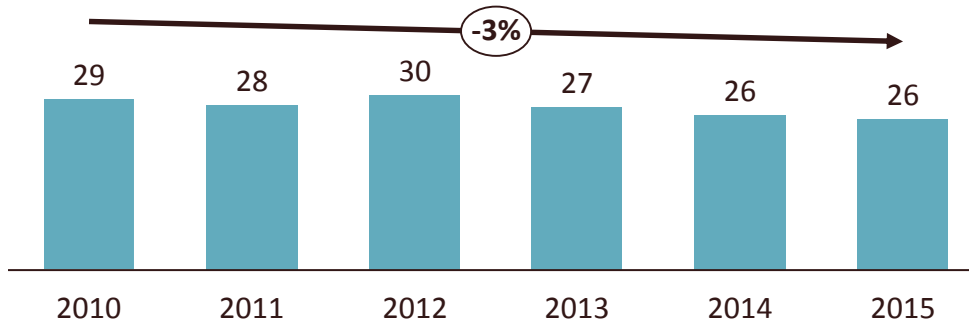
Există o anumită discrepanță între școli. Școlile mari au o performanță mai mare, și au o capacitate mai mare de a gestionarea bugetul, ceea ce le permite să fie mai flexibili în selecția cadrelor didactice.

1.4 Cadre didactice: prezentarea generală, principiile de remunerare

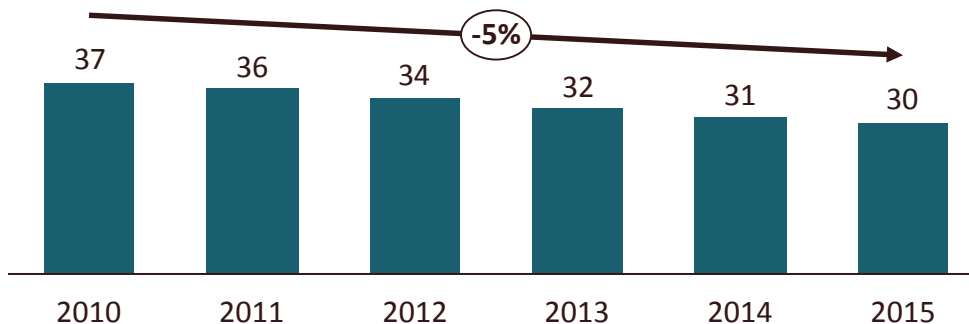


Începând cu anul 2010, numărul cadrelor didactice este în scădere constantă la fel ca și rata scăderii posturilor de cadre didactice

Numărul de posturi de profesori școlari, mii de cadre didactice cu o normă deplină

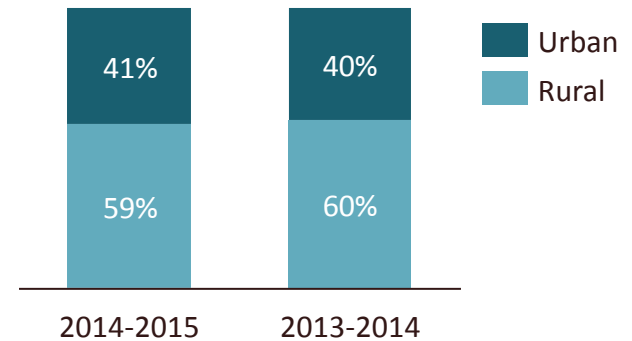


Numărul de cadre didactice, mii de profesori (toate școlile)

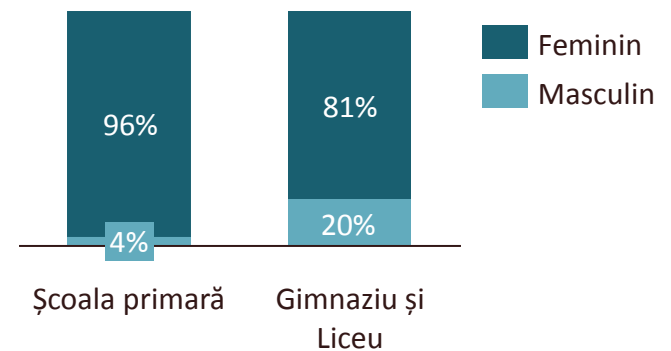


- Se constată o scădere constantă a numărului de cadre didactice, fapt generat de scăderea continuă a numărului de elevi, reducerea volumului de lucru a cadrelor didactice și respectiv a atractivității
- Acest trend afectează în mod particular școlile rurale, care pierd cadrele didactice atât din cauza plecării din sistem, cât și migrarea către ariile urbane.

Dinamica rural/urbană



Sexul cadrelor didactice



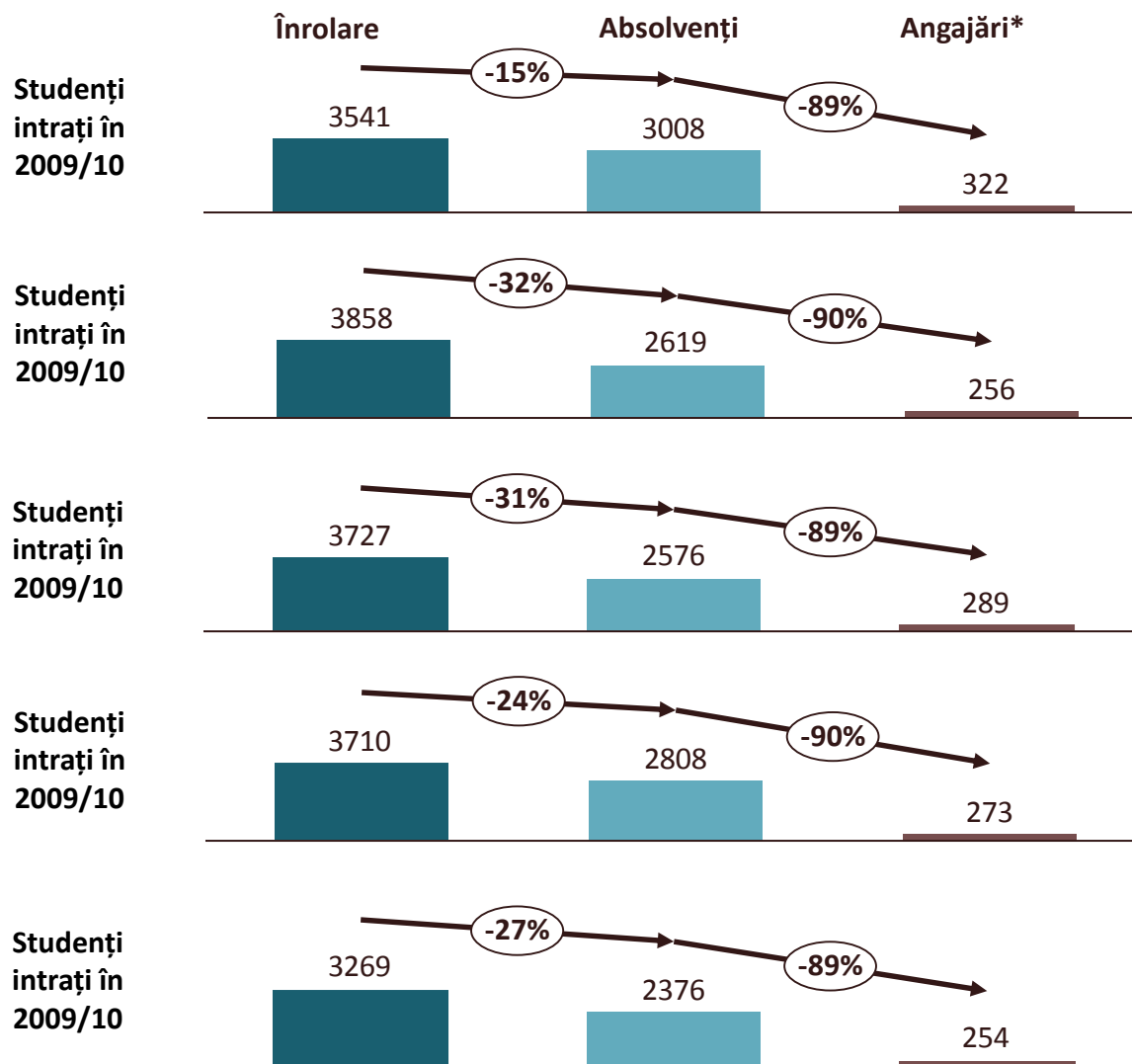
- Numărul cadrelor didactice din zonele rurale depășește numărul de cadre didactice care activează în ariile urbane.
- Sistemul este puternic feminizat din cauza unor factori istorici și culturali. Cel mai puternic acest element se pronunță în școlile primare.

În prezent 7 Universități oferă studii pedagogice de licență în diferite specializări, iar 70% din studenți învață în Chișinău

- Legislația prevede că toate cadrele didactice în învățământul primar și secundar au obligația să dețină cel puțin studii superioare de licență în domeniul pe care-l predau, precum și să completeze cursuri de pedagogie. Cadrele didactice care activează în licee trebuie să dețină cel puțin studii de masterat. Deținătorii studiilor de master pot preda dacă completează modul pedagogic (3 săptămâni, 950 MDL).
- 5 cele mai populare specializări sunt Limbi Moderne, Limba Română, Biologie, Istorie și IT. Aceste profesii sunt percepute ca fiind cu potențial mai mare de angajare sau pot fi utilizate în afara sistemului de învățământ.

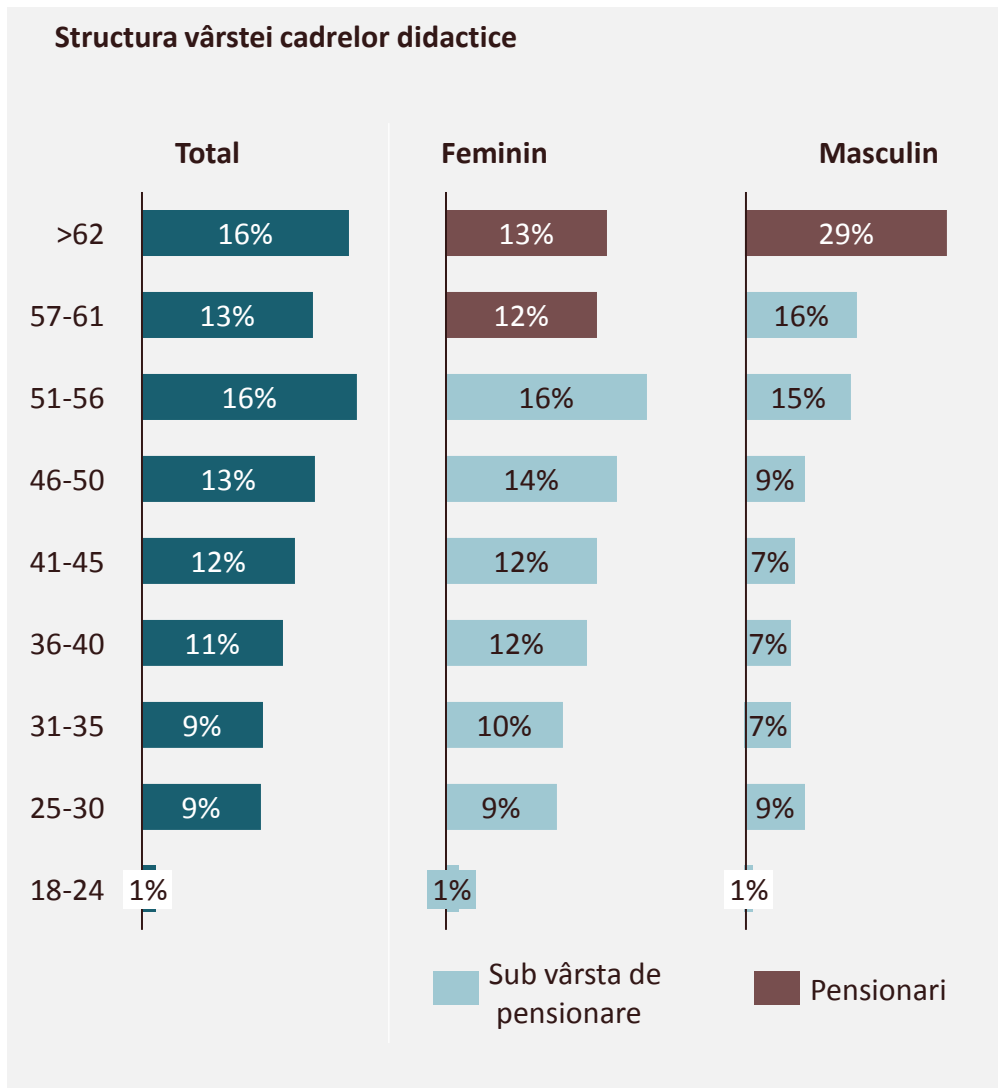
Instituția	Admiși în 2005	Pedagogie	Mate*	IT	Fizica	Chimia	Biologia	Geografia	RO/RU	Limbi Moderne	Istorie
Universitatea Cahul	205	75	x	x					x	x	x
Universitatea Comrat	118	35	x	x		x			x	x	x
Universitatea Taraclia	67	24							x	x	x
Universitatea „Ion Creangă”	849	408	x	x				x	x	x	
Universitatea “Aleco Russo”	455	152	x	x	x	x	x	x	x	x	x
USM	340	55	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Universitatea din Tiraspol	429	181	x	x	x	x	x	x	x	x	
Admteri 2015	2463	930	128	165	52	128	171	90	183	364	170
Absolvenți 2015			111	117	55	147	190	97	187	279	109

Circa 10% din absolvenții universităților pedagogice se încadrează în sistemul educațional

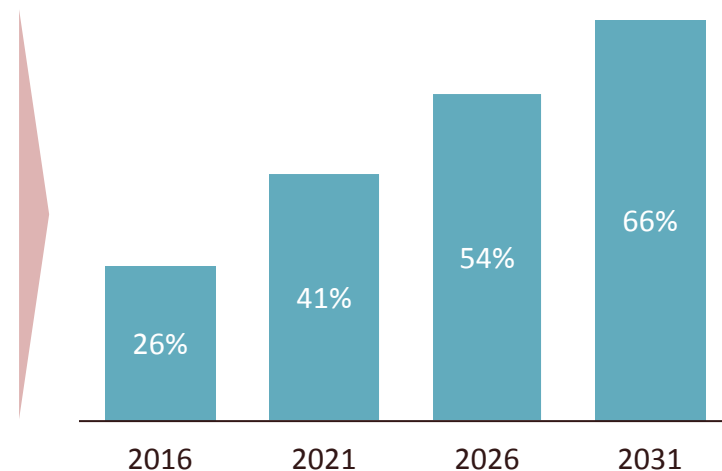


- Doar aproximativ 10% din totalul absolvenților devin profesori.
- Numărul de persoane noi care intră în sistem în fiecare an este, în medie, 4-5 ori mai mic timp decât numărul de persoane care părăsesc sistemul (nu sunt incluși în calcul pensionarii care continuă să predea).
- În afară de lipsa lor numerică, directori de școală au menționat în mod frecvent nivelul scăzut de pregătire al absolvenților.
- Suportul în valoare de 30 000 lei acordată în decursul a 3 ani, pare a fi un motiv insuficient pentru a motiva absolvenții să intre în sistem.
- Aproape 2/3 din numărul recent de absolvenți merg în școlile din zonele rurale.

Cu o rată de 1% de noi cadre didactice care intră în sistem, în 2021, 41% din toate cadrele didactice vor fi pensionari



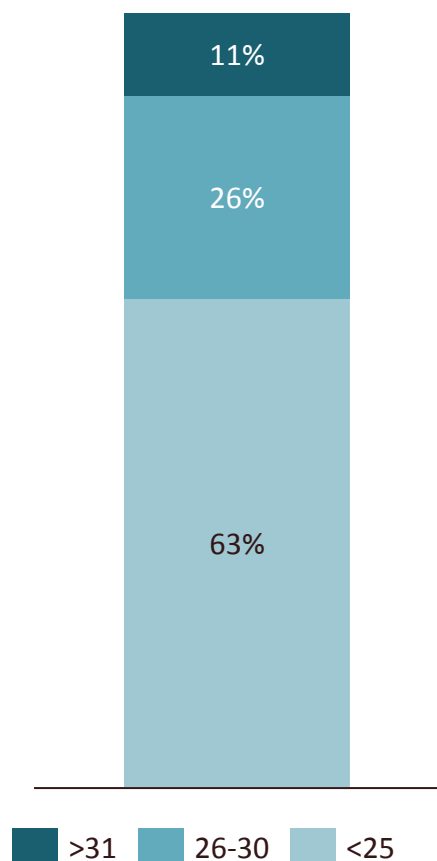
Cadre didactice care vor atinge vârsta de pensionare în anul respectiv



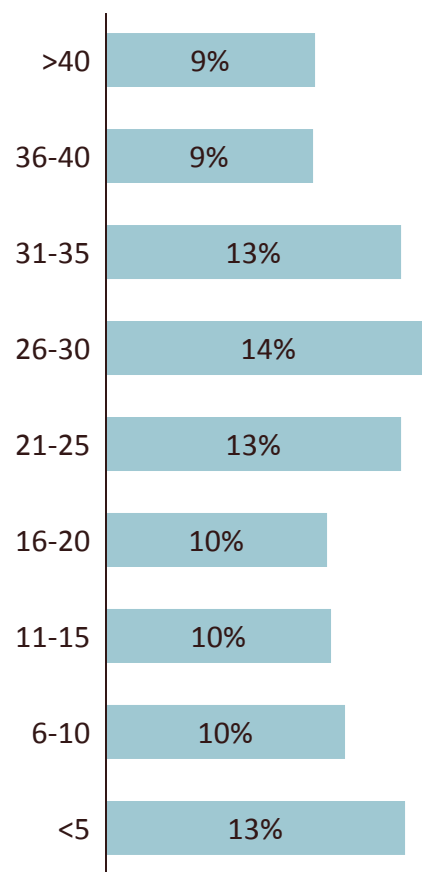
- În cazul în care nu va exista o creștere semnificativă a numărului de cadre didactice noi care intră în sistem în următorii 5 ani, în 2021 mai mult de 41% de cadre didactice vor atinge vârsta de pensionare. (Având în vedere faptul că nici pre-pensionari nu vor părăsi sistemul).
- Ponderea ridicată a cadrelor didactice de sex masculin, care au atins vârsta de pensionare, va duce la un dezechilibru de gen pronunțat care va fi în creștere în anii următori

Mai mult de 50% din cadrele didactice deja primesc bonusul maxim posibil pentru experiența în muncă

Vârsta de lansare în pedagogie



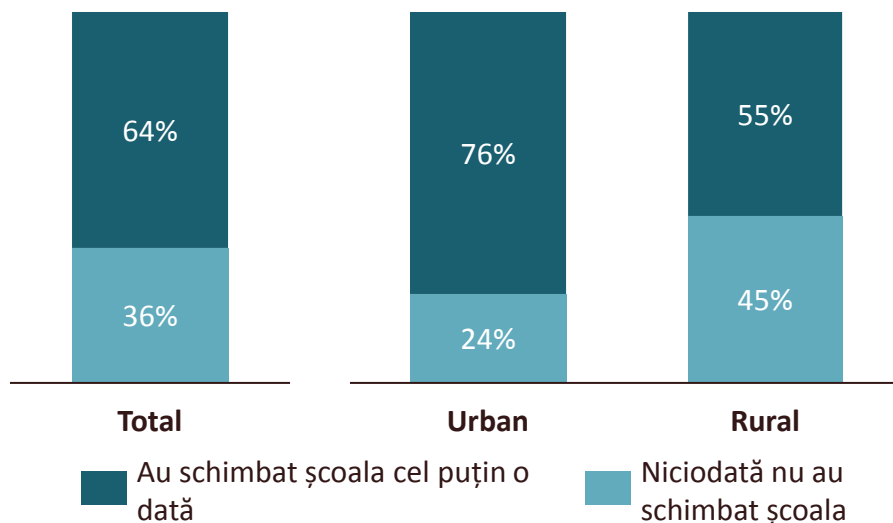
Structura cadrelor didactice după experiența în muncă



- Aproape 60% din toate cadrele didactice deja primesc bonusul maxim posibil pentru experiența în muncă.
- Sistemul de remunerare motivează loialitatea față de școală, dar nu motivează transferul de cunoștințe. În acest sens, sistemul s-ar putea să nu fie în concordanță cu tendințele de schimbare de pe piață.
- În cazul în care bonusurile pentru experiență urmăresc scopul de a stimula rămânerea în sistem, acestea ar trebuie să includă bonusuri pentru o experiență ce depășește 20 de ani sau de dezvoltat noi mecanisme de motivare.

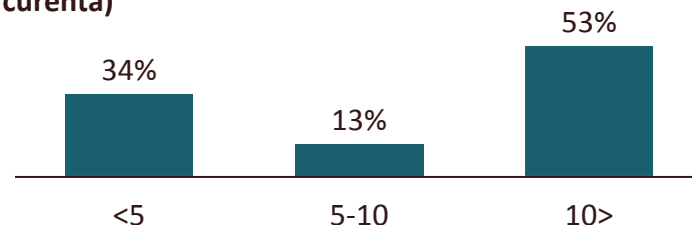
Cadrele didactice activează de obicei în aceeași școală mai mult de 5 ani, fără a avea o motivație pentru a schimba locul de muncă

Rotația cadrelor didactice în școli, rata de profesori

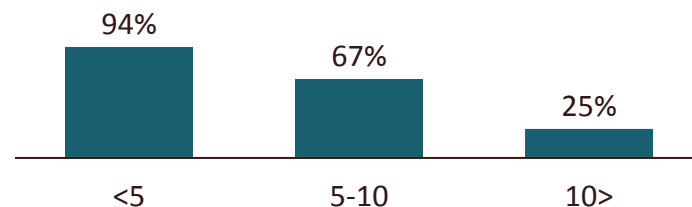


- Rotația școlară este un indicator indirect al schimbului de cunoștințe, care are loc în sistem.
- În prezent, peste o treime din toate cadrele didactice nu au schimbat niciodată școala și peste o jumătate din ei au obținut mai mult de 75% din experiența lor de lucru într-o singură școală.
- Cadrele didactice din mediul rural schimbă mai rar locul de muncă decât cele din mediul urban. În cazul în care cadrele didactice totuși acceptă să schimbe locul de muncă, acest lucru se petrece în primii 10 ani de activitate.

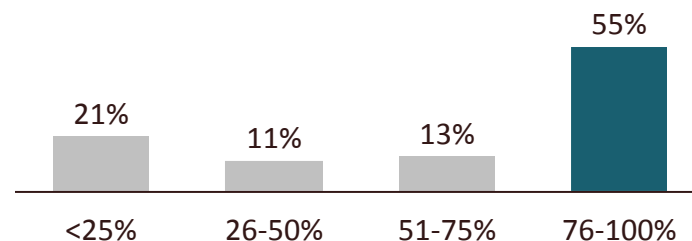
Ponderea cadrelor didactice, care au schimbat cel puțin o dată școala (după experiența în școală curentă)



Ponderea cadrelor didactice, care au schimbat școala în ultimii 5 ani (după experiență didactică)



Ponderea ultimii școli în experiența totală de lucru

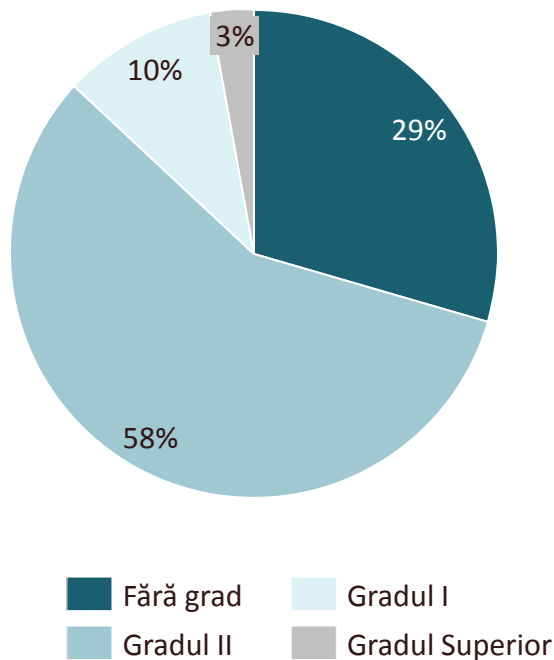


Calificarea cadrelor didactice în Moldova include 3 etape care pot fi parcurse în decurs de 15 ani

	Gradul II	Gradul I	Gradul Superior
Cerințe generale	Cadrele didactice care dețin diploma de licență în domeniul pe care-l predau sau dețin un certificat de recalificare.	Cadrele didactice care dețin diploma de licență în domeniul pe care-l predau sau dețin un certificat de recalificare.	Cadrele didactice care dețin diploma de licență în domeniul pe care-l predau sau dețin un certificat de recalificare.
Cerințe tehnice generale	<ul style="list-style-type: none"> • Cursuri, stagii, ateliere, training-uri și alte forme (nivel național)– 600 ore, 20 CP; • Cursuri, stagii, ateliere, training-uri și alte forme (nivel local; raion, municipiu) – 300 ore, 10 CP; • Întocmirea și prezentarea de prelegeri publice / activități (min. 3 ore / activități) – 30 ore/activitate, 1 CP/activitate; • Pregătirea și executarea de activități extrașcolare (min. 2 activități)– 30 ore per activitate, 1 CP/activitate; • Participarea la consilii metodice, conferințe, seminarii, mese rotunde, training-uri etc. - 6 ore / zi, 1 CP pentru 5 participări; • Portofoliu– 90 ore, 3 CP; Auto-raport – 60 ore, 3 CP; <p>Activități opționale: pregătirea și publicarea materialelor de predare, de suport, ghiduri metodologice, elaborarea și editarea manualelor, elaborarea curriculumului național la disciplina predată, participarea la proiecte naționale (internaționale) de învățământ, participarea la Concursul "Profesorul anului", mentorat, voluntariat etc.</p>		
Cerințe adiționale		Interviul de performanță– 90 ore; 3 CP ;	Interviul de performanță– 90 ore, 3 CP ; Activitate metodică – 300 ore, 10 CP ; Elaborarea și publicarea de articole științifice– 90 ore/articol, 3 CP ;
Credite (CP)	50+	60+	80+
Numărul de ore	955+	998+	1128+
Experiență în muncă, ani	5 (2 ani în cazuri specifice)	+5 (2 în cazuri specifice)	+5 (2 în cazuri specifice)

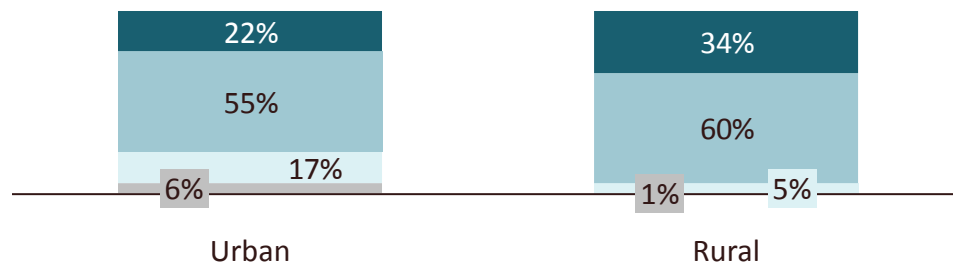
Aproximativ 30% dintre cadrele didactice nu au nici o calificare și doar în jur de 15% au gradul didactic I sau superior; chiar și în rândul cadrelor didactice cu 35+ ani de experiență

Structura generală a cadrelor didactice după gradul de calificare

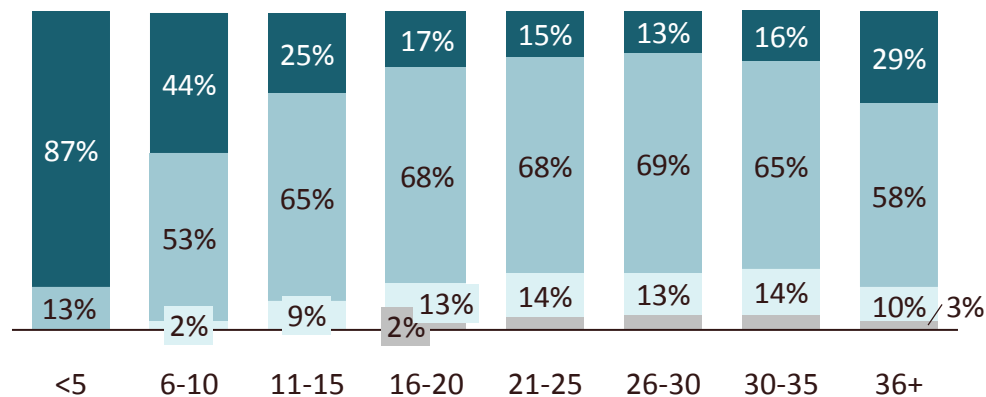


- Proporția de profesori fără grad de calificare este destul de mare, în special pentru un sistem în vârstă, dominat de oameni cu peste 20 de ani de experiență.

Structura calificării cadrelor didactice în profil teritorial



Structura calificării cadrelor didactice după experiența (ani)



- Cadrele didactice tinere și cele din ariile urbane sunt mai motivați decât profesorii cu peste 20 de ani de experiență pentru a obține o calificare profesională.

Mai puțin de 2% din bugetul școlilor sunt cheltuite pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice

Bugetul total pentru dezvoltarea profesională, 2015

5 727 k MDL

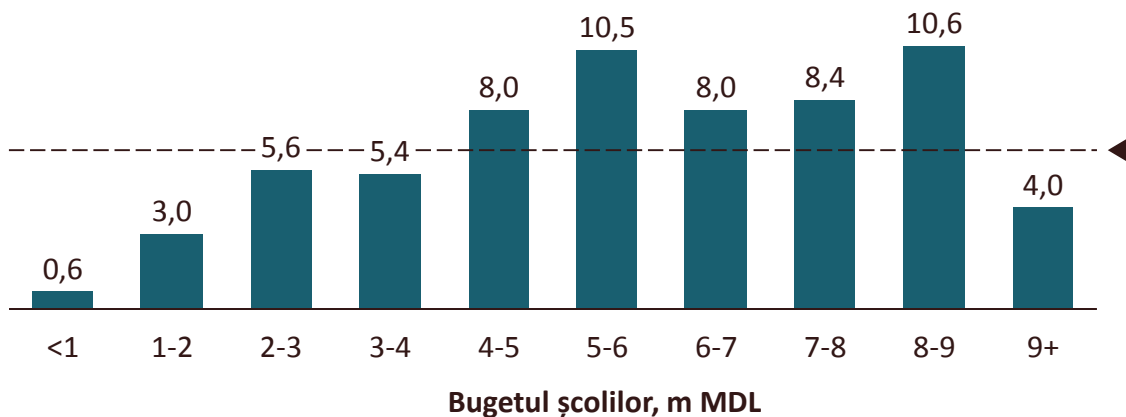
Cheltuieli medii per școală, 2015

4,5 k MDL

Cheltuieli medii per cadru didactic, 2015

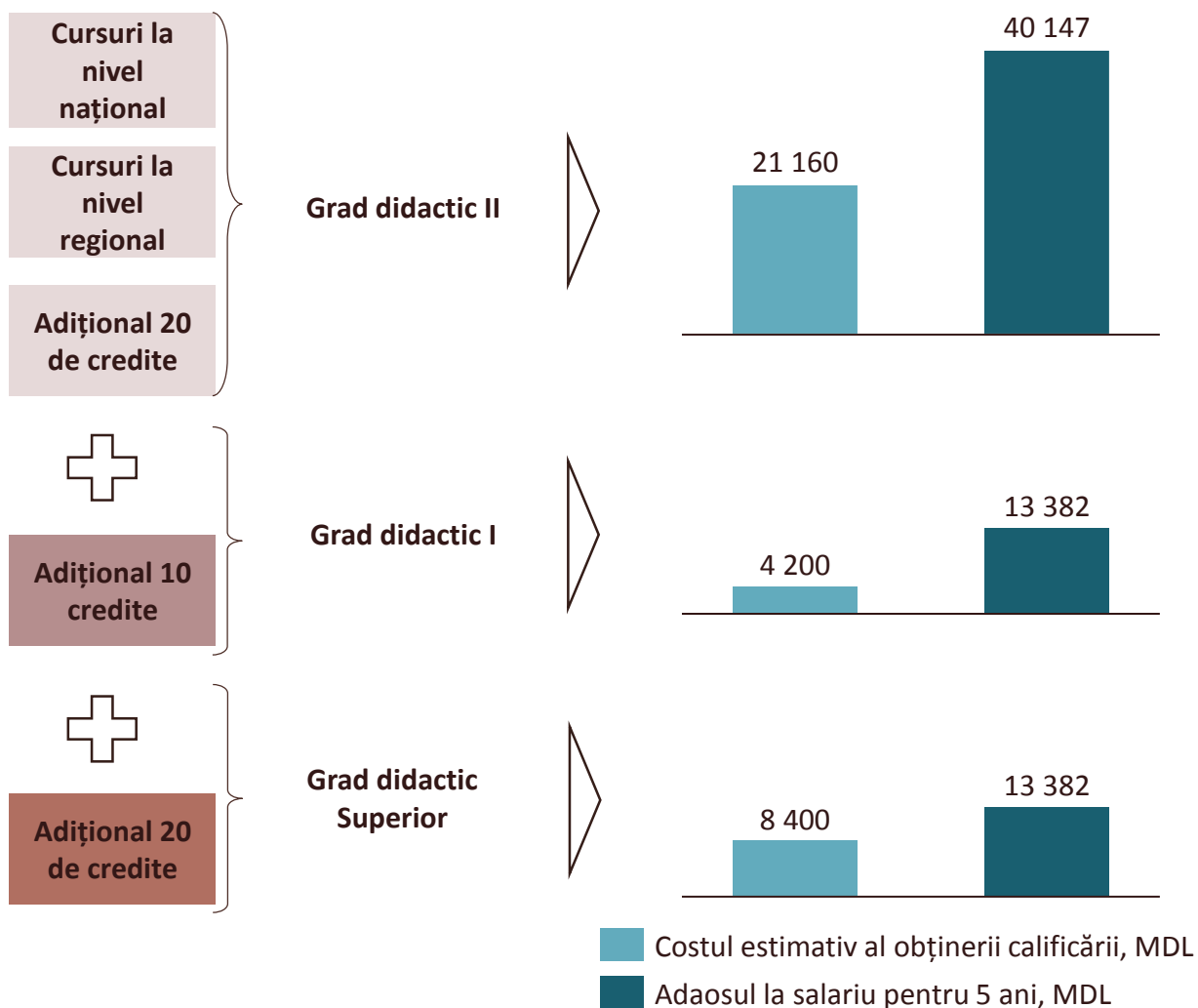
224 MDL

Cheltuielile medii pentru dezvoltarea profesională per școală pentru fiecare categorie de buget 2015 (mii lei)



- Mai puțin de 1% din școli cheltuie în jur de 2% din propriul buget pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice. Cheltuielile medii per cadru didactic sunt foarte mici, în același timp fiecare cadru didactic are obligația să participe la activități de dezvoltare profesională.
- Variațiile bugetelor școlare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice nu este liniară. Un buget mai mare nu înseamnă totodată și un buget mai mare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.
- Acest lucru sugerează că deciziile de susținere sau de nesusținere a dezvoltării profesionale a cadrelor didactice este decisă direct de managementul școlilor și de gradul acestora de înțelegere a importanței dezvoltării profesionale.

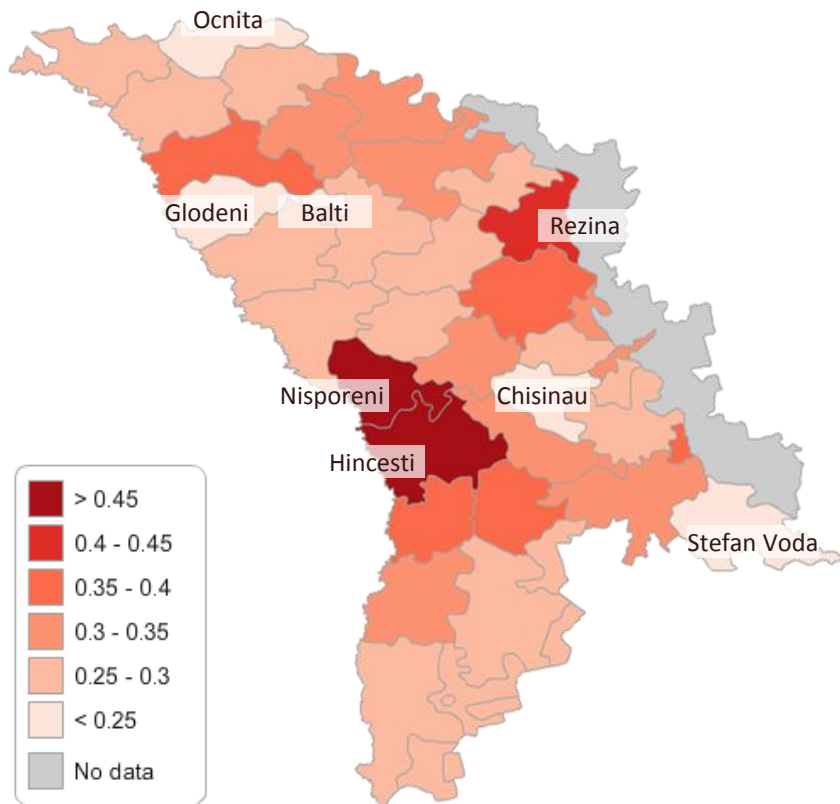
Gradele de calificare implică anumite adaosuri la salariul de bază, însă valoarea financiară a acestora descrește de la nivel la nivel



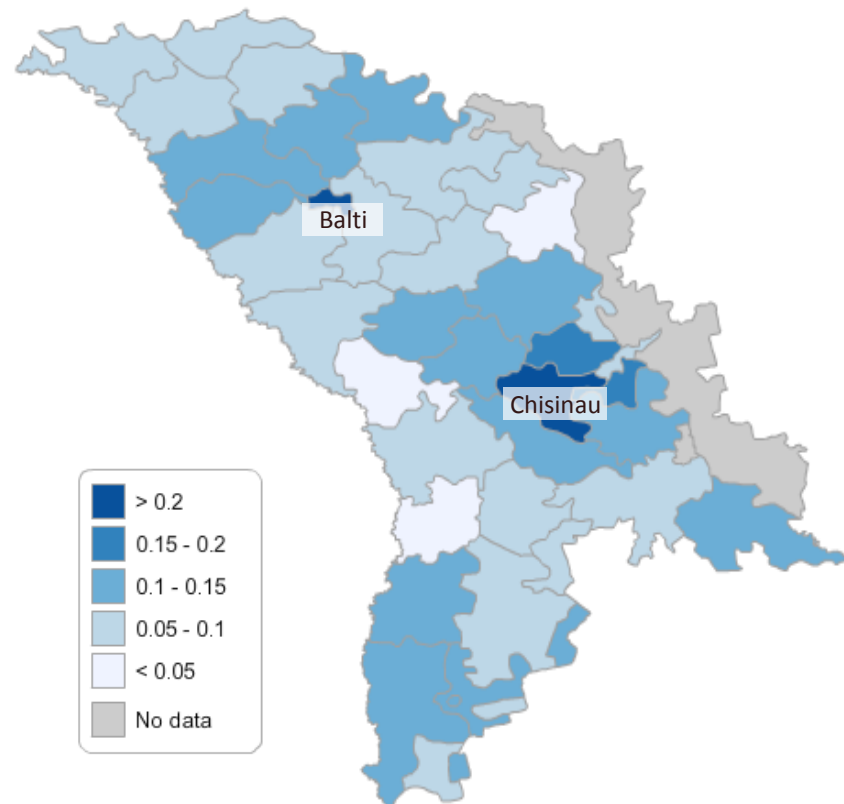
- În timp ce obținerea gradului didactic II este profitabilă din punct de vedere financiar, atunci obținerea gradului didactic I și a gradului didactic superior nu acoperă cheltuielile pentru obținerea gradului
- Costul obținerii calificării este calculat reieșind din costul cursurilor de formare profesională la nivel național, costul cazării, cheltuielilor zilnice pe durata cursurilor naționale (60 MDL/zi pentru cazare; 50 MDL/z cheltuieli zilnice). Suplimentar la aceste cheltuieli se adaugă costul orelor pe care cadrele didactice le alocă pentru dezvoltarea profesională și care sunt calculate cu aceleași valori ca și orelor de predare.
- Presupunem că profesorii nu dispun de timpul necesar pentru a se ocupa de dezvoltarea profesională în orelor plătite în care nu predau (17 ore pe săptămână).

Cadrele didactice cu grade de calificare înalte sunt concentrate în ariile urbane și regiunile mai prospere din punct de vedere economic

Rata cadrelor didactice fără grad didactic pe raioane



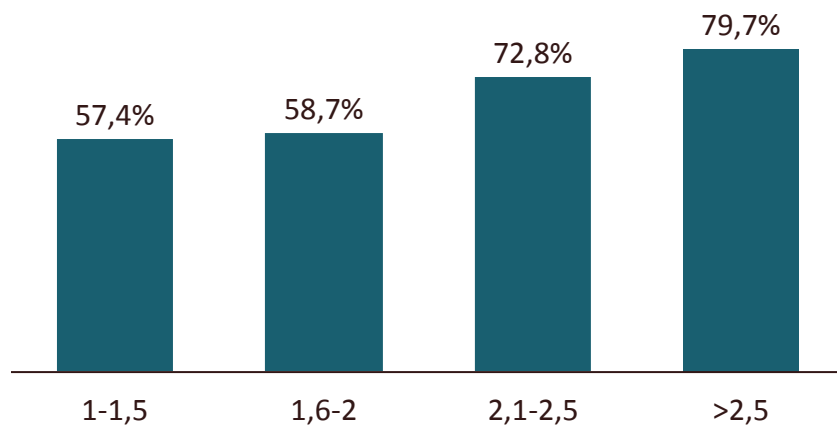
Rata cadrelor didactice cu grad didactic I și superior pe raioane



- Distribuția cadrelor didactice fără grad de calificare este inegală în diferite regiuni.
- Chișinău și Bălți au rezultate mult mai bune decât celelalte regiuni datorită posibilităților mai bune și standardelor de viață mai ridicate.

Există o importantă corelație între gradul de calificare al cadrelor didactice și performanța școlară

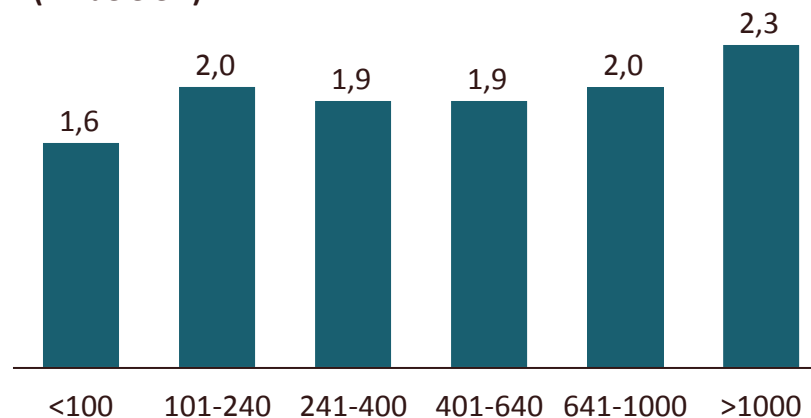
Rata medie de promovare după rata medie a gradului de calificare



Rata medie a gradului de calificare:

- 1-1,5 – În mare parte cadre fără grad didactic
- 1,6-2 – În mare parte cadre cu gradul didactic II, mai puțin de 10% din cadrele didactice dețin grad didactic I sau superior
- 2,1-2,5 – În mare parte cadre didactice cu grad didactic II, mai mult de 20% a cadrelor didactice cu grad didactic I sau superior
- >2,5 – În mare parte cadre didactice cu grad didactic I sau superior

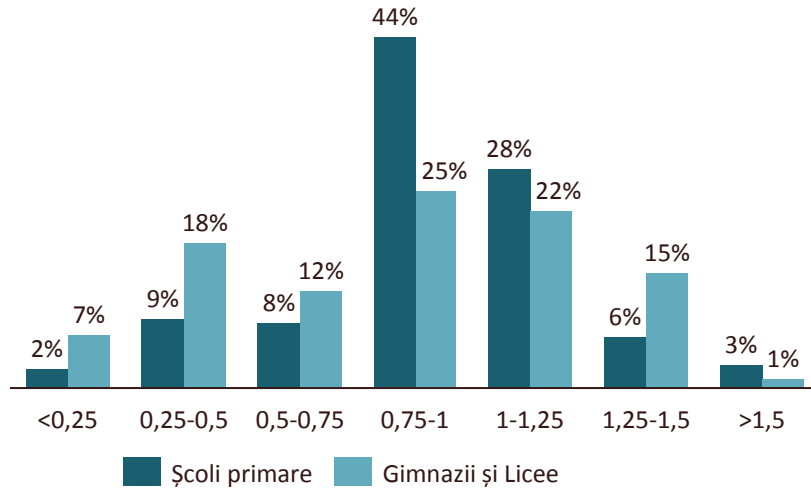
Rata medie a gradului de calificare după mărimea școlii (Nr. de elevi)



- Performanța școlară este în directă corelare cu Gradul de Calificare al profesorilor.
- Cele mai înalte rate al Gradului de calificare a cadrelor didactice și cele mai înalte rate de promovare sunt înregistrate în instituțiile cu peste 1000 de elevi.
- În zonele rurale rata de promovare și nota medie este mai joasă ca în zonele urbane, cu toate că gradul didactic al cadrelor didactice este comparabil.

Distribuția volumului de muncă este inegală între subiecți și nivelurile de educație iar peste o treime a profesorilor predau mai puțin de 18 ore pe săptămână

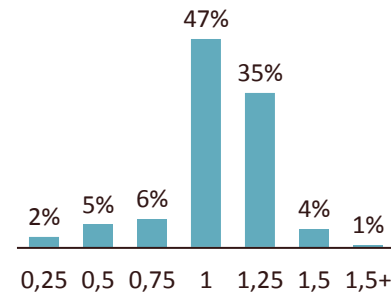
Compararea volumului de lucru al profesorilor după nivelul de instruire



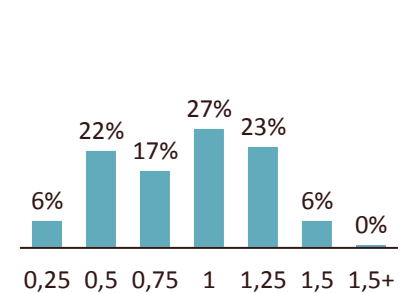
- Sarcina de lucru standard pentru un cadru didactic cu normă întreagă este de 35 de ore / săptăm. Din care 18 ore sau 20 de ore sunt alocate pentru predare în gimnazii și licee și clasele primare respectiv.
- Cadrele didactice au dreptul să lucreze 1,25 norme din volumul standard de muncă cu aprobarea directorului și 1,5 norme cu aprobarea Autorității Publice Locale
- Intervistații au dezvăluit că volumul real de lucru al cadrelor didactice este mult peste volumul prevăzut și achitat. În repetate rânduri a fost propusă reducerea numărului de ore de predare.
- Datele indică că profesorii din școlile primare au în medie mai multe ore de predare decât cadrele didactice din gimnazii și licee.

Compararea volumului de lucru al profesorilor după disciplină

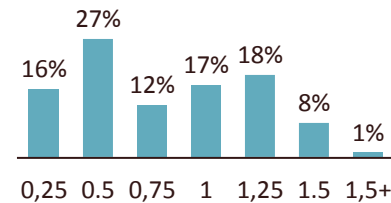
Învățământ primar



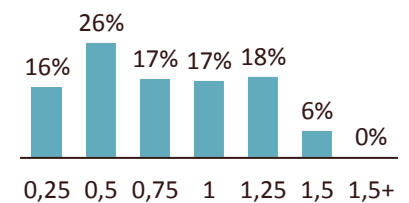
Biologie



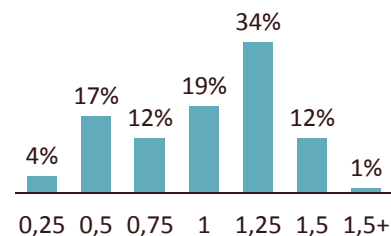
Informatică



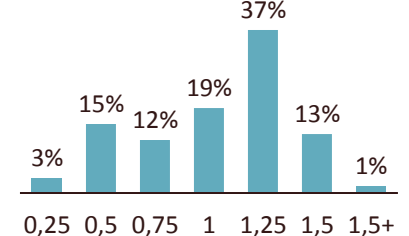
Chimie



Matematica



Limba Română



Schema de stimulare financiară și non-financiară include salariul și concursul „Pedagogul Anului”

Schema de stimulare financiară și non-financiară a cadrelor didactice

Administrația Școlii

Calculează salariul lunar

Autoritatea Publică Locală

Nominalizează la titlul de „Pedagogul Anului”

Ministerul Educației

Selectă Învingătorul concursului „Pedagogul Anului”

Descrierea responsabilităților și a stimulentei

- Calculează salariul lunar, în baza numărului de ore predate, inclusiv pentru director
 - Calculează bonusul lunar (anual), în baza art. 32 (3) a Legii nr. 355/2005
 - Înaintează propuneri pentru decorarea cu distincții de stat
-
- Aprobă salariile și bonusurile pentru directori
 - Nominalizează cadrele didactice pentru titlul „Pedagogul Anului”
 - Înaintează propuneri pentru decorarea cu distincții de stat (din lista propusă de școli)
-
- Selectează învingătorul concursului „Pedagogul Anului”
 - Înaintează propuneri pentru decorarea cu distincții de stat (din lista propusă de APL)

Sistemul de salarizare actual stimulează dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și recompensează longevitatea în sistem într-o măsură mai mare decât de asigurarea performanței

Fix
55-100%

Variabil
0-45%

Salariul de bază = $((VTP / 20) \times NOP) + ((VTP / 18) \times NOGL)$



Bonusuri pentru grad didactic

Bonusuri pentru experiență în muncă

- VTP – Valoarea Timpului Predat
- NOP – Numărul de ore predate în clasele primare
- NOGL – Numărul de ore predate în gimnaziu și licee

Bonus pentru gradul didactic la salariul de bază:

- Grad II - 30%
- Grad I - 40%
- Superior - 50%

Bonus pentru experiență la salariul de bază:

- De la 2 la 5 ani - 10 %
- De la 5 la 10 ani - 15 %
- De la 10 la 15 ani - 20 %
- De la 15 la 20 ani - 25 %
- Mai mult de 20 ani - 30 %

VTP pentru cadrele didactice cu studii medii profesionale

2470
MDL*

VTP pentru cadrele didactice cu studii superioare

2720
MDL*

Norma de predare pentru clasele primare: 20 ore pe săptămână

Norma de predare pentru clasele primare: 18 ore pe săptămână

* Salariul pentru o Normă de predare

Bonusuri adiționale (în medie nu mai mult de 10 % din salariul de bază):

- Dirigenție;
- Verificarea caietelor;
- Supravegherea cabinetelor;
- Condiții periculoase de muncă, etc.

În afară de îndatoririle de bază, cadrele didactice îndeplinesc o serie de activități care nu sunt compensate; valoarea plăților suplimentare este aceeași pentru toate cadrele didactice, indiferent de nivelul de experiență

Atribuții plătite

Atribuții de bază	
Predare	18 ore/săpt.
Pregătirea lecțiilor	17 ore/săpt. Norma de ore nu este fixată
Întâlnirea cu părinții	
Administrative	
Dezvoltarea profesională	
Total	35 ore/săpt.

Atribuții plătite suplimentare

Diriginte	Norma de ore nu este stabilită
Responsabilitatea de laborator	
Verificarea caietelor	

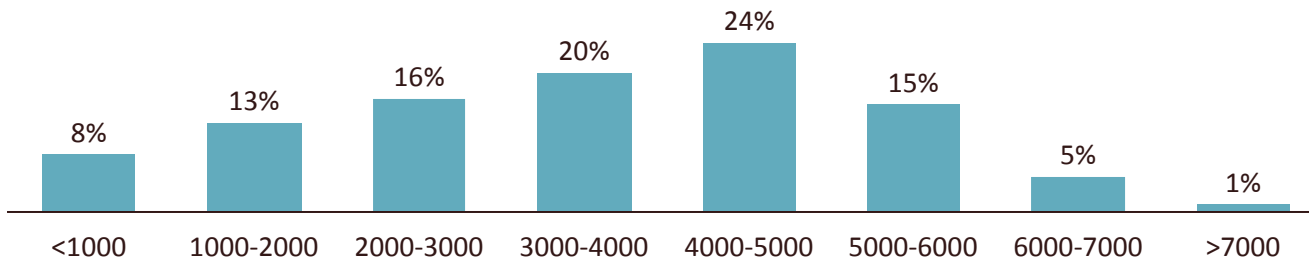
Atribuții neplătite

Alte atribuții
Recensământul copiilor
Administrarea catedrelor școlare
Mentorat
Pregătirea elevilor pentru competiții
Evaluarea altor cadre didactice
Activități extrașcolare
Secretariatul consiliului pedagogilor

- Atribuțiile plătite sunt aceleași pentru toți profesorii și nu se schimbă în dependență de gradul didactic sau experiența în muncă.
- Profesorii au un șir de atribuții suplimentare neplătite, care cresc volumul de lucru cu cel puțin 20% (în baza de interviuri).
- Cu toate că mentoratul, pregătirea pentru competiții și activitățile extrașcolare influențează dezvoltarea elevilor, cadrele didactice primesc bonusuri salariale doar în cazul în care elevii devin învingători ai concursurilor.

Salariile profesorilor variază semnificativ în funcție de experiența de muncă, nivelul de calificare și volumul de muncă

Rata cadrelor didactice după categoria de salarizare (MDL)

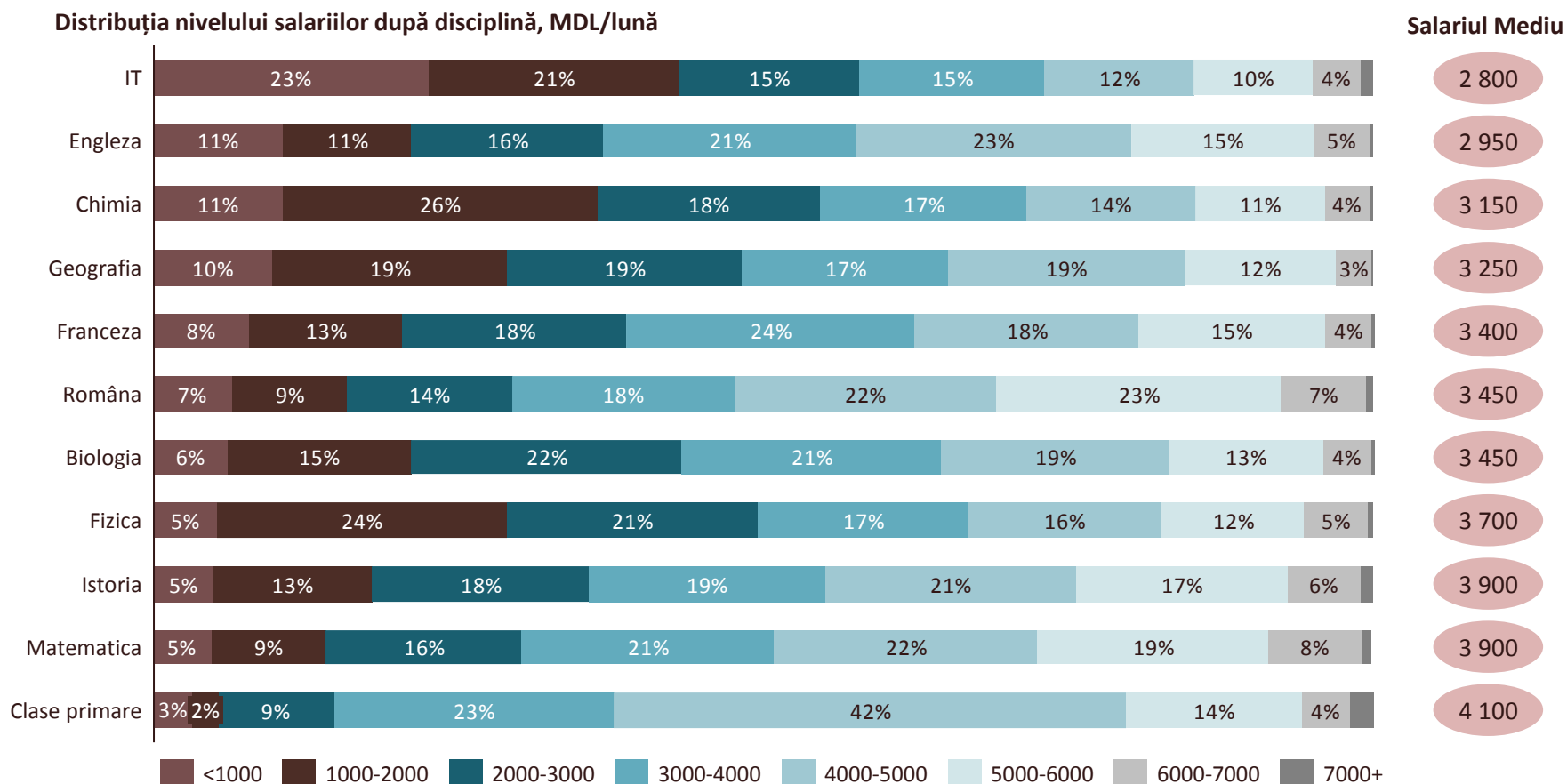


Profilul tipic al cadrului didactic după categoria de salarizare

Categoria de salarizare, MDL	<1000	1000-2000	2000-3000	3000-4000	4000-5000	5000-6000	6000-7000	>7000
Vârsta medie, ani	45	51	48	46	49	50	51	52
% lucrează în zonele rurale	60%	70%	66%	64%	60%	45%	31%	10%
Studii pedagogice	78%	86%	88%	90%	92%	92%	92%	92%
Gradul de calificare	61% fără grad	50% fără grad	48% fără grad	48% grad didactic II	81% grad didactic II	16% grad didactic I	30% grad didactic I	29% grad didactic superior
Volumul săptămânal de muncă	4 ore	8 ore	14 ore	18 ore	21 ore	24 ore	27 ore	28 ore

- Majoritatea cadrelor didactice au un salariu de 3000-6000 MDL. Cu toate acestea o bună parte (37%) câștigă mai puțin de 3000 MDL, și sunt foarte puțin profesori (6%) care câștigă peste 6000 MDL.
- Cel mai bine plătiți profesori sunt cei care predau mai mult de 18 ore pe săptămână, cu cel puțin gradul didactic I și cel puțin 20 de ani experiență.
- Cadrele didactice din zonele rurale sunt prezente în categorii joase de salarizare. Parțial acest lucru este cauzat de faptul că nu dețin grade de calificare în comparație cu cei din ariile urbane, precum și de faptul că din cauza lipse de elevi nu pot prelua mai multe ore pe săptămână.

Există o variabilitate considerabilă a salariilor profesorilor în dependență de disciplină, fapt datorat de lipsa de poziții cu normă întreagă pentru disciplinele cu puține ore în planul-cadru



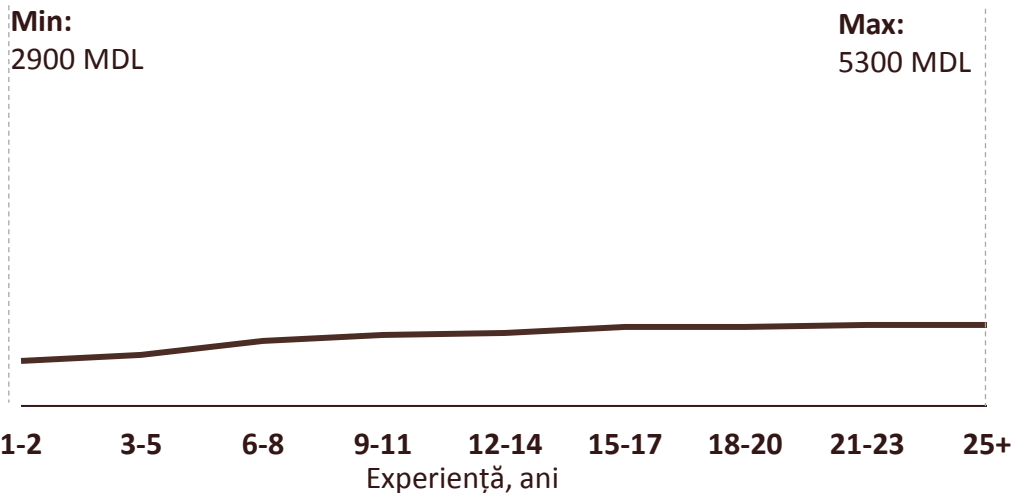
- Factorii care determină nivelul de salarizare sunt o combinație a volumului real de muncă al profesorilor și gradul de calificare profesională a acestora. Analiza a stabilit că cei mai prost plătiți profesori sunt cei care au mai puține ore de predare decât media generală
- Diferența dintre cel mai mic și cel mai mare salariu mediu pentru diferite discipline este în jur 47%

Structura de salarizare a cadrelor didactice este cea mai puțin motivațională din sistemele bugetare de salarizare

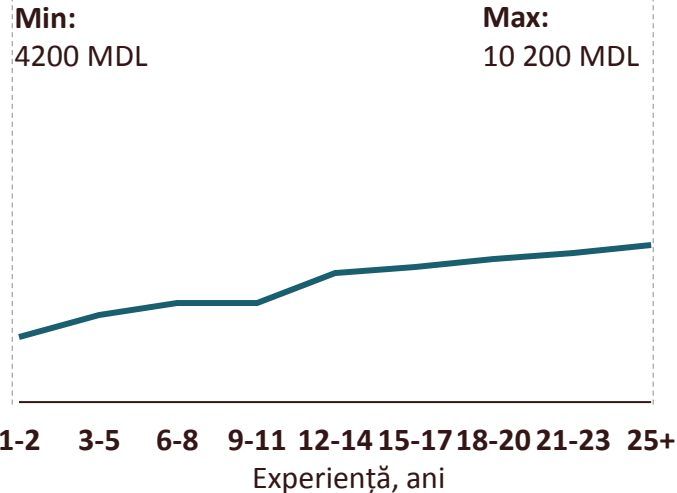
	Partea fixă	Partea variabilă
Cadre Didactice	<p>Salariul de bază Nu există diferențe între profesori Scade în absența studiilor superioare</p> <p>Experiența profesională Sistem din 5 trepte, +10-30%. Necesar 20 pentru a ajunge la ultima.</p> <p>Calificarea profesională 3 nivele de calificare. + 30-50% la salariul de bază</p>	<p>Premiu anual Nu este legată de performanța profesională. Poate descrește în caz de performanță redusă. Limitat la un salariu lunar.</p>
Funcționari Publici	<p>Salariul de bază 23 de nivele de poziții</p> <p>Experiența profesională 9 trepte de salarizare. Necesar 11 ani pentru a atinge la ultima +5-40%</p> <p>Calificarea profesională 9 nivele de calificare. Nivel superior-3 ani performanță „bună”. 200-500 MDL. Necesar 24 de ani.</p>	<p>Performanță colectivă Până la 20% dacă subdiviziunea a înregistrat rezultate bune.</p> <p>Premiu anual 10% din salariul anual</p> <p>Premii speciale Se acordă cu ocazia sărbătorilor naționale și/sau locale. 25-60% din salariul lunar.</p>
Medici	<p>Salariul de bază În dependență de specializarea medicilor</p> <p>Experiența profesională 3 trepte de salarizare; +8-20% Necesar 20 de ani pentru a atinge la ultima.</p> <p>Categoria instituției Instituții Naționale – 100%. Instituții Regionale – 75-85%</p>	<p>Premii de performanță Nelimitat și achitat lunar în baza regulamentelor interne ale fiecărei instituții în parte.</p> <p>Premii speciale Nelimitat. De obicei acordate cu ocazia sărbătorilor naționale sau locale.</p>

Diferența între cel mai mic și cel mai mare nivel de salarizare variază în diferite instituții publice

Nivelul potențial de salarizare a cadrelor didactice

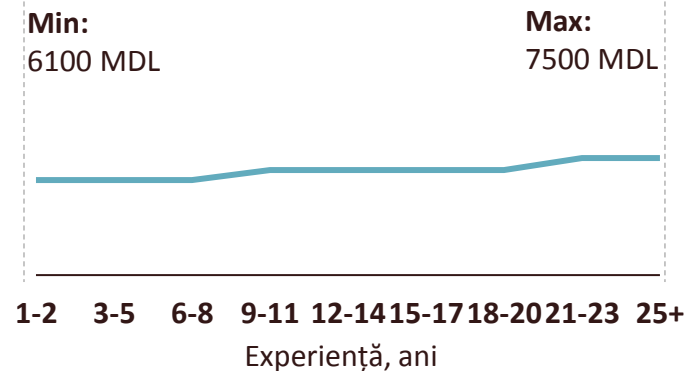


Salariul potențial al funcționarilor publici



- Salariul cadrelor didactice începe la cel mai jos nivel între bugetarii supuși comparației. Funcționarii publici beneficiază de cea mai atractivă creștere atât în termeni relativi, cât și în termeni absoluți. În decurs de 25 de ani acesta poate crește cu 140%, comparativ cu 130% în cazul profesorilor și doar 22% în cel al medicilor.
- Salariile au fost calculate luând în considerație bonusurile potențiale pentru fiecare categorie. Pentru funcționarii publici presupunerea a fost că aceștia încep cariera în poziția de „Specialist superior” și sunt promovați o dată la trei ani până la poziția de „Consultant principal”. De asemenea anual obțin calificativul „bine” și o dată la 3 ani obțin o nouă calificare profesională. Bonusul anual include: 15 % din salariul de bază pentru performanță colectivă, 10 % din salariul mediu drept bonus anual, și 2 premii unice în valoare de 75% din salariu.
- Salariile profesorilor cresc o dată la 5 ani când aceștia obțin un nou grad de calificare și o nouă treaptă de experiență în muncă.

Salariul potențial al medicilor



La nivel național nu există o metodologie de evaluare a cadrelor didactice și a directorilor. Aceasta variază de la școală la școală și de la o regiune la alta

Evaluarea internă

Frecvența: anual

- Auto-evaluare: Cadrul didactic completează o formă de auto-evaluare și un portofoliu profesional (aprobat de IȘN). Analiza este făcută de către comitetul metodic școlar. Evaluarea ia în considerare dacă cel puțin 1 este obținut din fiecare descriptor din toate câmpurile de evaluare.
- Evaluarea din partea elevilor și părinților
- Evaluarea în cadrul Consiliului Profesorat



Principalele domenii evaluate (fiecare domeniu de la 3 la 9 descriptori):

- Elaborarea și pregătirea procesului de învățare
- Mediul de învățare
- Procesul de predare-învățare-evaluare
- Creșterea și dezvoltarea profesională
- Relația familie-școală-societate

Evaluare Externă

Frecvența: o dată la 5 ani

- Autoritatea locală pentru educație sau Inspectoratul Școlar Național evaluează forma de Auto-evaluare și Raportul de implementarea al planului de dezvoltare personală pentru ultimii 5ani.

- Procesul de evaluare descris este bazat pe proiectul metodologiei de evaluare, care încă nu a fost aprobată. La moment nu există un document oficial care să stabilească clar etapele și procesele de evaluare.
- Evaluarea este realizată anual de către instituțiile de învățământ, dacă acestea au introdus mecanismul de evaluare. În zonele rurale directorii nu au motivarea de a introduce procedura de evaluare din cauza numărului redus de cadre didactice și imposibilitatea înlocuirii în cazul în care acesta nu corespunde criteriilor de evaluare.

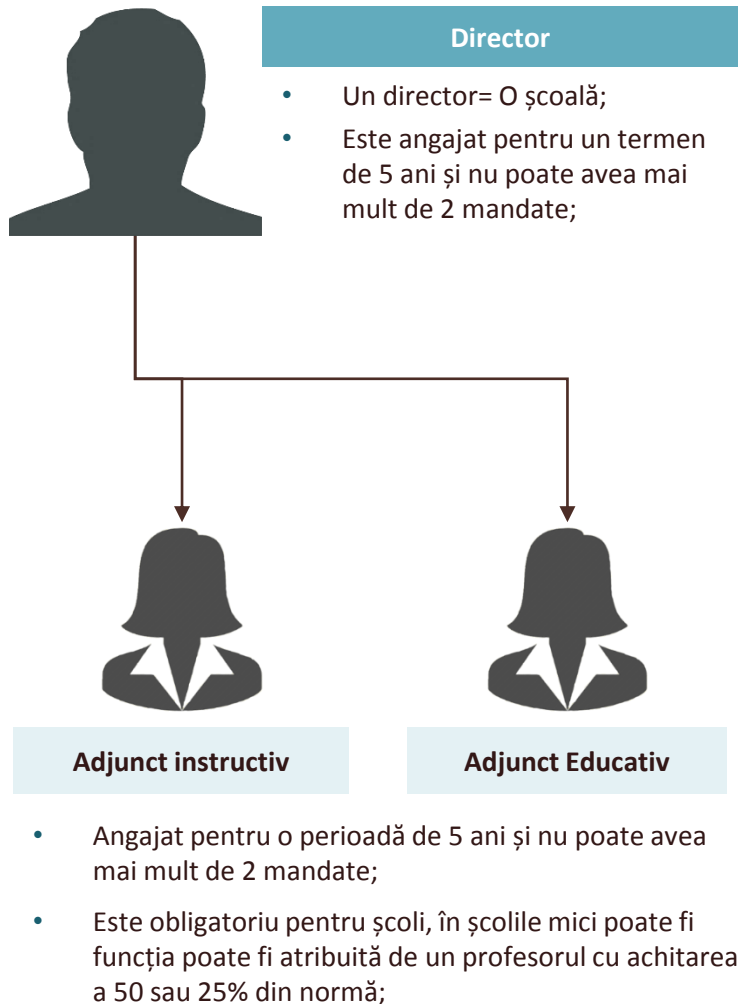
Concluzii la capitolul „Cadre didactice”

- 1 Numărul cadrelor didactice și a posturilor a scăzut continuu în ultimii 8 ani. Această scădere este mai puternic manifestată în zonele rurale. Scăderea este generată atât de exodul din sistem, cât și de mutarea cadrelor didactice în ariile urbane.
- 2 La momentul de față structura de vârstă este una balansată, dar în linii general îmbătrânirea sistemului este mult mai rapidă decât numărul de noi tineri specialiști care intră în sistem. Sistemul s-ar putea confrunta cu o îmbătrânire acută și creșterea dezechilibrului între femei și bărbați.
- 3 Costurile de obținere a calificării profesionale întrec bonusurile salariale primite drept recompensă, în special în cazul gradelor superioare. Un unele regiuni până la 50 % din numărul profesorilor nu dețin grade didactice.
- 4 Se constată o rotație redusă a cadrelor didactice în sistem. Sistemul motivează loialitatea față de instituția școlară într-o măsură mai mare decât transferul de cunoștințe. Sistemul de salarizare se bazează în mare parte pe experiența de lucru.
- 5 Învățământul superior pregătește anual suficienți specialiști pentru a înlocui anual 8% din numărul existent al profesorilor, însă doar 5% din aceștia se încadrează în sistem, adică 0,5% din numărul de profesori din sistem.
- 6 Sistemul nu motivează tinerii să intre în sistem
- 7 Jumătatea din cadrele didactice lucrează mai puțin de 35 ore pe săptămână, fapt cauzat de numărul redus al elevilor. Sistemul este mai mult focusat pe păstrarea specialiștilor cu un număr redus de ore, decât să investească în educație.

1.5 Cadre manageriale: prezentarea generală, principiile de remunerare



Administrația școlii este reprezentată de director și directorii adjuncți (pe probleme instructive și probleme educative)



Obligațiile manageriale ale directorului

- **Resursele Umane:** dezvoltă schema de personal, angajează și eliberează din funcție personalul, decide asupra premiilor pentru profesori, distribuie orele și numărul cadrelor didactice și al cadrelor auxiliare.
- **Administrative și reprezentative:** reprezintă școala în relație cu alte instituții; elaborează și propune Consiliului de Administrare componenta școlară pentru curriculum; elaborează schema claselor.
- **Buget și finanțe:** elaborează și execută bugetul instituției, pregătește rapoarte financiare pentru autoritățile superioare, atrage fonduri extrabugetare.

Director adjunct pe probleme instructive

- Stabilește orarul lecțiilor
- Monitorizează prezența și/sau absența cadrelor didactice
- Monitorizează corespunderea proiectelor didactice cu curriculum-ul.
- Coordonează procesul de evaluare al cadrelor didactice.
- Organizează olimpiade, concursuri, etc.

Director adjunct pe probleme educative

- Monitorizează prezența și activitățile educative ale elevilor
- Monitorizează și coordonează activitatea diriginților și activitățile extra curriculare.
- Coordonează Consiliul Elevilor și Consiliul diriginților. .
- Coordonează activitățile de prevenire, identificare și raportare a cazurilor de abuz în raport cu elevii.
- Responsabil de organizarea concursurilor extra curriculare la nivel local și regional .

Datorii pedagogice

Nu mai mult de 9 ore pe săptămână. În unele cazuri speciale, cu avizarea APL-ului până la 18 ore pe săptămână.

Procedura de selectare a directorilor este organizată decătore Autoritățile Publice Locale

Etapе de selectare	Cine poate aplica	Cine angajează
<ul style="list-style-type: none">• Anunțarea concursul la ocuparea funcției de director.• Prezentarea actelor de către candidați• Faza I: Evaluarea dosarelor candidaților de către comitetul de selecție.• Faza II: Evaluarea abilităților manageriale și didactice ale candidaților.• Evaluare CV-ul candidaților. Interviu.• Candidații prezintă propriul plan de dezvoltare al școlii pentru următorii 5 ani.	<ul style="list-style-type: none">• Cetățeni ai RM*• Studii superioare.• Experiență pedagogică – 3 ani**• Are mai puțin de 65 ani• Cunoaște limba Română.• Apt din punct de vedere medical• Cazier curat• În ultimii 5 ani nu a fost concediat în baza art. 86, l), m), n) al Codului Muncii***	<ul style="list-style-type: none">• Autoritățile Publice Locale• Ministerul Educației• Alte instituții• Proprietarul școlii

* În cazul directorilor școlilor particulare, pot fi și cetățeni ai altor state.

** Directorii școlilor particulare au dreptul să nu dețină experiență pedagogică

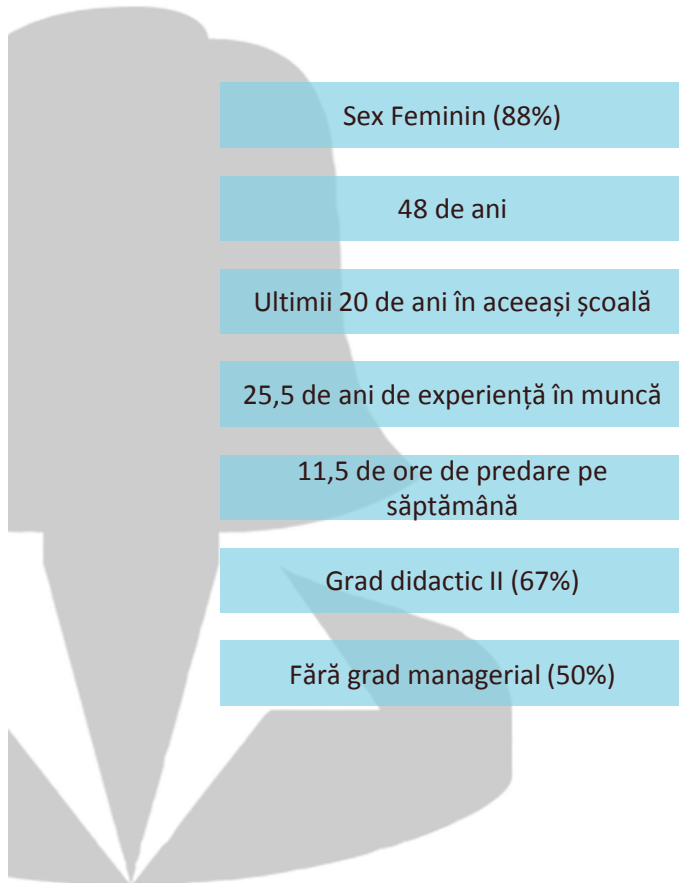
***art. 86, l) m) și n) ține de comportamentul imoral sau abuziv față de elevi.

Procedura de selectare a directorilor adjuncți este organizată de către director

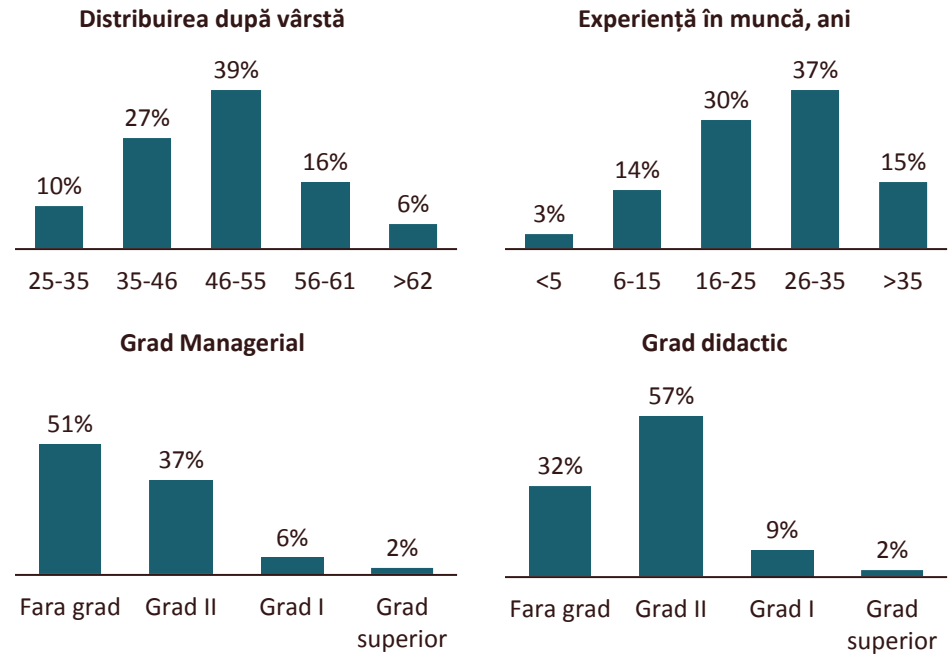
Etapе	Cine poate aplica	Cine angajează
<ul style="list-style-type: none">• Anunțarea concursului de selectare.• Prezentarea tuturor actelor necesare de către candidați.• Faza I: Evaluarea dosarelor candidaților de către comitetul de selecție• Evaluarea CV-urilor candidaților.• Interviu. Evaluarea abilităților manageriale și didactice ale candidaților.	<ul style="list-style-type: none">• Deține cetățenia Republicii Moldova• Studii superioare.• Experiență pedagogică de minim 3 ani• Nu au atins vârsta de 65 ani.• Cunoaște limba română• Apt din punct de vedere medicale.• Cazier curat• În ultimii 5 ani nu a fost concediat în baza art. 86, l), m), n) al Codului Muncii	<p>Atât pentru școlile din subordinea APL-urilor cât și din subordinea altor autorități</p> <ul style="list-style-type: none">• Directorul instituției• Doi reprezentanți ai Consiliului de Administrare al Școlii• Doi reprezentanți ai Autorității Locale în domeniul educației. <p>În procesul de selecție a directorilor adjuncți, comitetul de selecție are obligația să se asigure că cel puțin unul din directorii adjuncți are studii pedagogice.</p>

Directorii sunt de obicei numiți din rândul personalul didactic, și într-o măsură mai mare realizează activități administrative decât funcții de lider al instituției

Profilul Directorului



Indicatori statistici (director și directori adjunți)



- Directori și directorii- adjunți, în mare parte, au experiență considerabilă de predare. În jur de 70% din directori au grad didactic.
- Perioada medie de activitate în ultima instituție este de cca. 70% din totalul experienței de muncă. Astfel, directorii în mare parte sunt numiți din rândul profesorilor și rareori schimbă instituțiile.
- 20% din cadrele manageriale au atins vârsta de pensionare.
- În general, cadrele manageriale nu sunt motivate pentru dezvoltare profesională și sunt mai mult cointerestate în obținerea mai multor ore de predare.

Sistemul de salarizare actual pentru directori și director adjuncți stimulează dezvoltarea personală a directorului, dar nu și calitatea managementului școlilor

Fixă
55-100%

Salariul de bază= VTP+BC+EM

- VTP – Valoarea Timpului Predat (2720 MDL)
- BC – Bonusul de Conducere (% din VTP)
- EM – Bonusul pentru Experiență în Muncă

Bonusul de Conducere

Pentru directori
Categorie Școlară

- I - 40%
- II - 35%
- III - 25 %
- IV - 20 %
- V-VI - 15%

Pentru directori-adjuncți
Categorie Școlară

- I - 30%
- II - 25%
- III - 20 %
- IV - 15%
- V-VI - 10%

În conformitatea cu legislația în vigoare directorul și directorii adjuncți trebuie să aibă 3 ani de experiență, respectiv la începutul activității aceștia deja beneficiază de bonusul de 10% pentru experiență în muncă.



Variabilă
0-45%

Bonus pentru grad didactic

Bonus pentru gradul didactic calculat la norma didactică

- Gradul II - 30%
- Gradul I - 40%
- Superior - 50%

Bonus pentru grad managerial

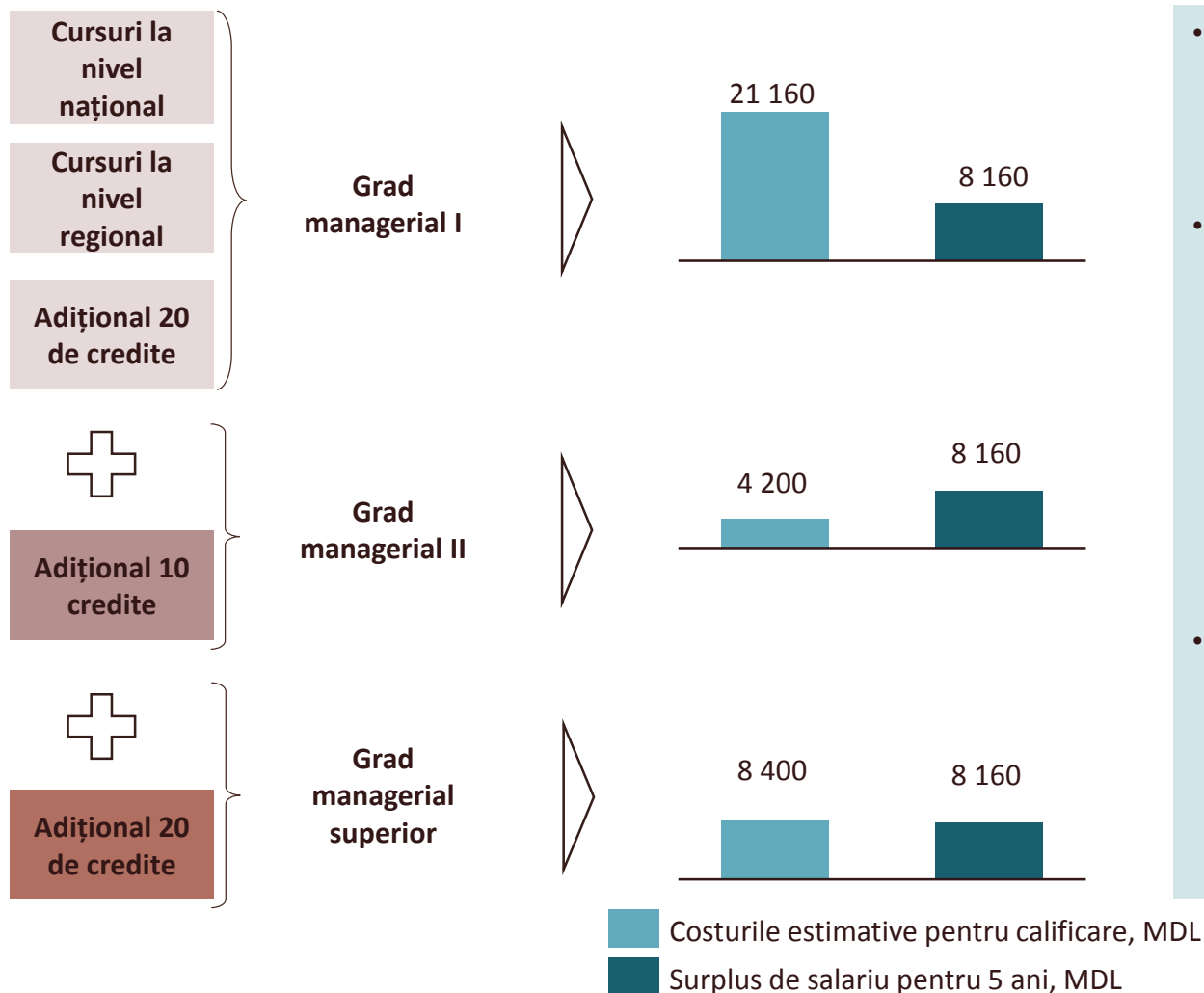
Bonus pentru grad managerial calculat din salariul de bază

- Gradul II - 5%
- Gradul I - 10%
- Superior - 20%

Alte bonusuri

- Pentru școlile cu peste 800 de elevi, BC crește cu 10%.
- Salariul final poate include premii anuale sau anuale, precum și careva adaosuri singulare: dirigienție, verificarea caietelor, supravegherea cabinetelor și laboratoarelor, etc, care în mare parte nu depășesc 10% din salariul lunar.

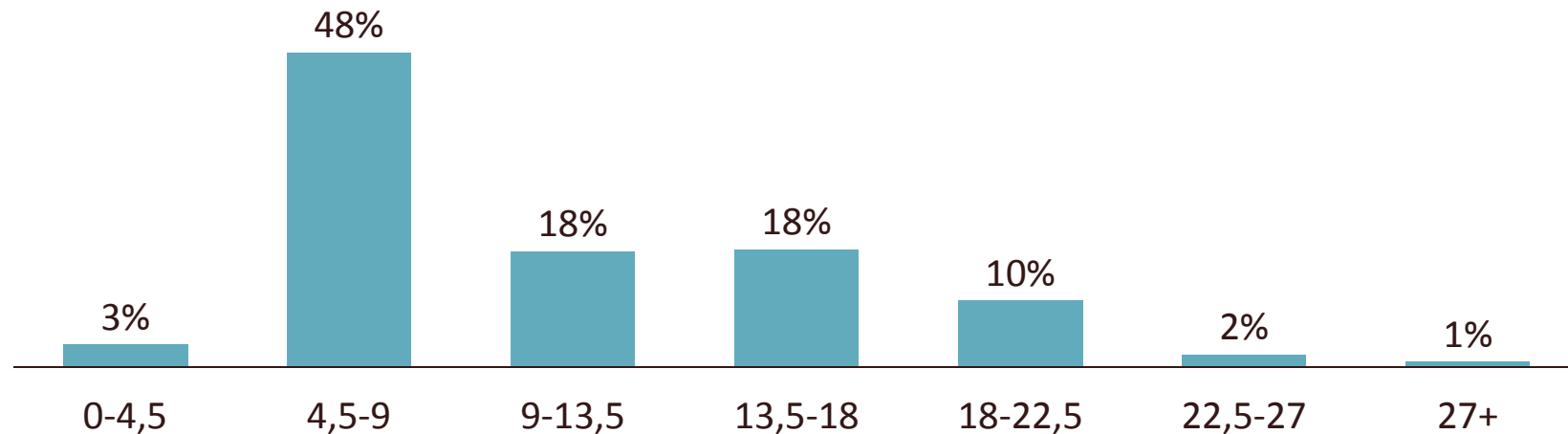
Obținerea gradelor manageriale nu este atractivă din punct de vedere financiar



- Obținerea gradului managerial nu este financiar atractivă. Managerii școlari trebuie să cheltuie mai multe resurse decât pot obține în cazul deținerii calificării.
- Costul obținerii calificării a fost calculat reieșind din costul cursurilor naționale, costul cazării și cheltuielile zilnice pe durata cursurilor naționale (60MDL/zi cazare, 50 MDL/zi cheltuieli zilnice). La acestea au fost adăugate orele pe care directorii trebuie să le cheltuie pentru dezvoltarea personală și înmulțit cu prețul standard al unei ore de predare.
- Managerii școlari s-ar putea să nu aibă timpul necesar pentru dezvoltarea profesională în timpul zilei de lucru normale, având în vedere că peste 50% dintre directori predau pentru mai mult de 9 ore / săptămână.

Aproape 50 % din directori predau mai mult de 9 ore/săptămână, limita maximă admisă de legislație

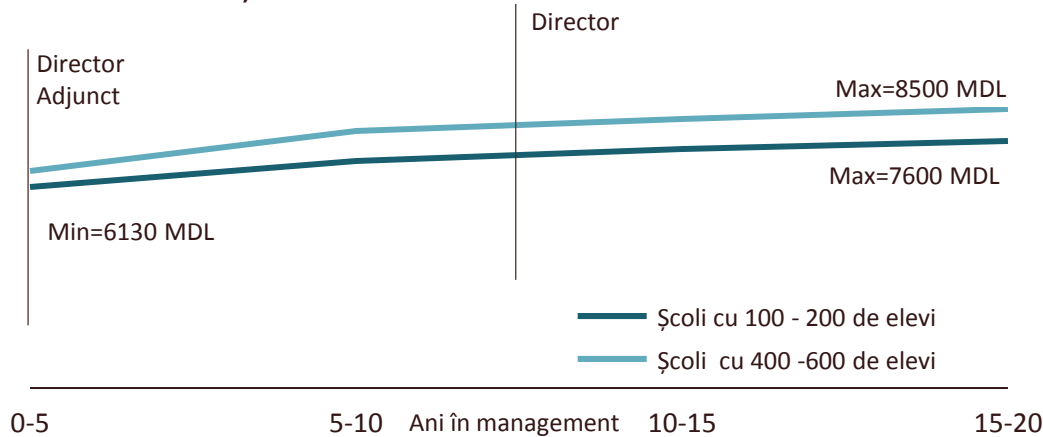
Distribuția cadrelor manageriale după numărul orelor lucrate, 2015



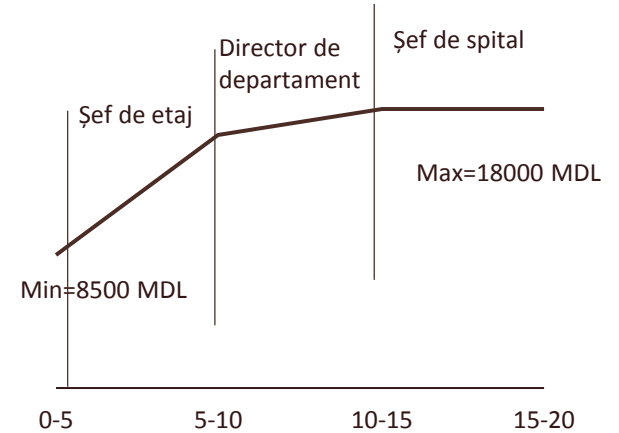
- Directorii au menționat volumul mare de muncă, cauzat de necesitatea de a preda alături de sarcinile administrative.
- Directorii ar dori să se focalizeze pe sarcinile administrative, iar perioada de administrare a școlii să fie luată în considerare la calcularea experienței în muncă.
- Din cauza influenței majore a orelor predate asupra salariului, directorii preferă să predea mai mult de 9 ore pe săptămână.

Directorii de școală sunt plătiți mai puțin ca alți manageri din sistemul bugetar din cauza salariului de bază prea jos, dar în special din cauza restricțiilor la acordarea premiilor

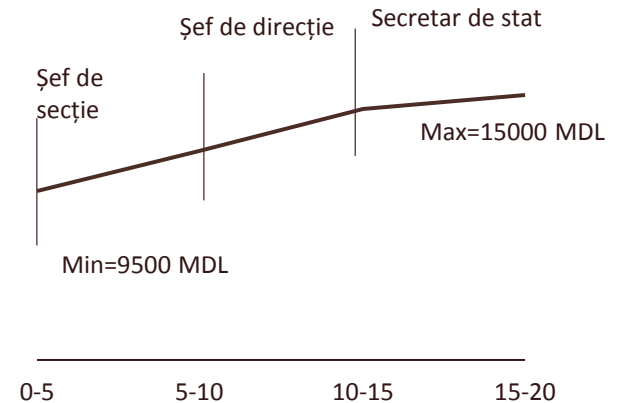
Salariul Directorilor de Școală



Managerii în instituțiile medicale



Managerii în instituții publice (funcționari publici)



- Salariul maxim al directorului de școală este de 2-2,5 ori mai mic decât salariul managerului în medicină sau în autoritățile publice centrale. Salariul managerilor în educație pot crește cu cca. 25% în decurs de 20 de ani în domeniul managementului, comparativ cu 110% în medicină și 57% în sistemul public.
- Pentru toate sectoarele managerul are cca. 10 ani de experiență în domeniu înainte de a ocupa funcția de manager:
 - Director adjunct: Grad didactic I, 10 ani de experiență în predare, fără grad managerial. În fiecare cinci ani obține un grad didactic și managerial nou. Predau 9 ore/săpt. Primesc 1 bonus anual.
 - Medicină: șef de etaj în spital regional, 10+ ani experiență în muncă, salariu de bază 5350, bonus managerial +25%, bonus de performanță 15%, +2 bonusuri unice= salariu de bază total*2*0,75. Șefi: salariu de bază pentru instituție medie ca mărime-buget total 50 – 60 mil./an + bonusurile sus-menționate.
 - Funcționar Public– Autorități centrale. 12 ani de experiență. Grad de salarizare B22, B20, A05. + bonus de performanță+15%, bonus anual+10%, +calificare profesională+ %, +2 bonus unic= total salariu de bază*2*0,75.

Concluzii la capitolul „Directori”

1

Majoritatea personalului managerial reprezintă cadre didactice cu experiență, care realizează sarcini administrative, însă nu și cele de conducere a școlii

2

Leadership sau administrare?

3

Directorii de școală sunt plătiți mai slab ca alți manageri din sectorul public, din cauza salariului de bază redus, dar în special din cauza restricțiilor de obținere a bonusurilor. Salariul nu depinde de performanța școlară, fiind dependent exclusiv de experiență, calificare și numărul de ore predate.

2. Experiența Internațională și exemple de implementare ale sistemelor de salarizare ale cadrelor didactice și manageriale în bază de performanță



Rezumatul experienței internaționale*






Țările de Jos



Estonia



MB

Salariul profesorilor	2300-4800 EUR/lună	950-1400 EUR/lună	16,5-108,3 mii GBP/an
Salariul Directorului	2700-5200 EUR/lună	n.d.	44,1-74,4 mii GBP/an
Evaluarea performanței: școli	Examene naționale regulate	Nota la examenul final	Evaluare complexă: educație și mediu de învățare
Evaluarea performanței: directori	Criterii specifice fiecărei școli	Nu există	Nu există
Evaluarea performanței: profesori	Criterii specifice fiecărei școli	Auto-evaluare, prezența la ore; sondaj elevi	Criterii specifice fiecărei școli
Nivelul autonomiei școlare			
Baza salariului fix	Grilă de salarizare în dependență de nivelul școlii, studii și responsabilități	Regulament național pentru 40 de ore de lucru	Regulament național în baza nivelului profesorului
Baza salariul variabil	Nu există	La decizia directorului: în baza experienței în muncă	La decizia directorului

Țările de Jos: școli



Administrarea școlii și performanța

Administrarea și autonomia

- Școlile sunt autorități autonome cu buget fix și indicatori de calitate. Structurile de administrare: Consiliul de supraveghere sau Consiliul Directoral. APL-urile sunt implicate dor în amenajarea teritoriului.
- Școlile se bucură de o autonomie largă referitor la alocarea resurselor, problemele de personal, infrastructură sau curriculum. Nu există un curriculum unic, dar există examene naționale.
- Jumătate din Consiliile de administrare gestionează o singură școală. Altă jumătate au în gestiune mai mult de o școală.

Finanțare

- Alocarea de fonduri: Ministerul Științei, Educației și Culturii
- Baza de finanțare: numărul de elevi: EUR 6 500 per elevi în învățământul primar, EUR 7 863 per elev in învățământul secundar. Există un număr nimic de elevi necesari pentru a fi deschisă o școală.
- Utilizarea fondurilor: în general 85% for salarii, 15% for materiale. Școlile au dreptul să aloce fonduri reieșind din propriile necesități.
- Fonduri suplimentare alocate sunt disponibile pentru îmbunătățirea calității școlilor în domenii cum ar fi:
 1. Limbă și calculatoare
 2. Știință și tehnologie
 3. Educația culturală în școlile primare
 4. Dezvoltarea talentului
 5. Dezvoltarea profesională a profesorilor și a directorilor.
- Justificarea cheltuielilor: prin intermediul rapoartelor anuale și verificările Inspectoratului Școlar.

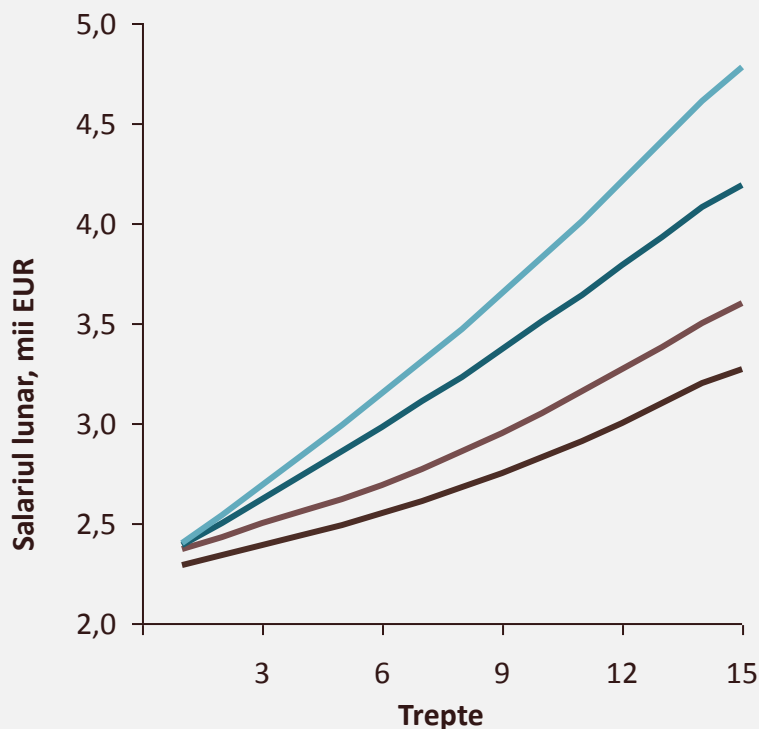
Evaluarea performanței

- În baza performanței medii în ultimii 3 ani. Sunt diferiți indicatori pentru școli primare, gimnazii și licee sau educație specială și sunt focusate pe: rezultatele examenelor, rata absolvenților, rata elevilor care au trecut clasa, etc. Școlile sunt comparate cu instituții similare de același nivel.
- Evaluator: Ministerul Științei, Educației și Culturii, prin intermediul agenției „Inspekția în Educație”.
- Scopul constă în identificarea riscurilor: Școlile sunt clasificate în trei categorii: normale, slabe și foarte slabe. Evaluarea nu influențează finanțarea.
- Din 2017 următoarele aspecte vor fi incluse în evaluare:
 1. Dacă există calitatea educației suficientă și dacă practicile administrative îmbunătățesc calitatea procesului educațional?
 2. Dacă este o cultură a calității profesionale și dacă aceasta funcționează transparent și cinstit?
 3. Dacă există o comunicare activă despre performanță și dezvoltarea procesului administrativ și al școlilor?
 4. Dacă există o gestionare financiară eficientă?

Țările de Jos: remunerarea cadrelor didactice



Salariile cadrelor didactice



Nivele: — LA — LB — LC — LD

Salariul de bază

Cadrelor didactice li sunt atribuite un nivel de salarizare: LA, LB, LC sau LD. Acestea depind de atribuții, nivelul școlar, studii și vechime în muncă. Fiecare școală elaborează criteriile specifice, dar, în general, este respectată următoarea ordine:

- LA – școli primare, fără studii superioare
- LB – școala primară sau secundară; studii superioare, atribuții profesionale generale (predare cel puțin: 50% din timp, mentorat, întâlniri etc.)
- LC – școala secundară; studii superioare de master, funcții profesionale generale + participare în proiecte (e.g. inovarea/îmbunătățirea domeniului/departamentului)
- LD – școli secundare care pregătesc elevi pentru universități; funcții profesionale generale + participarea în proiecte de inovare a domeniului/departamentului
- Unele școli au criterii specifice, care deseori sunt legate de anumite domenii: IT, Medicină, matematică, filologie.

Performanță

- Evaluarea anuală de către directorul instituției
- Criterii stabilite de către fiecare școală.
- În practic toate cazurile evaluarea conduce la creșterea salariului cu 1 treaptă. În cazul rezultatelor excepționale cu 2 trepte.

Plăți variabile

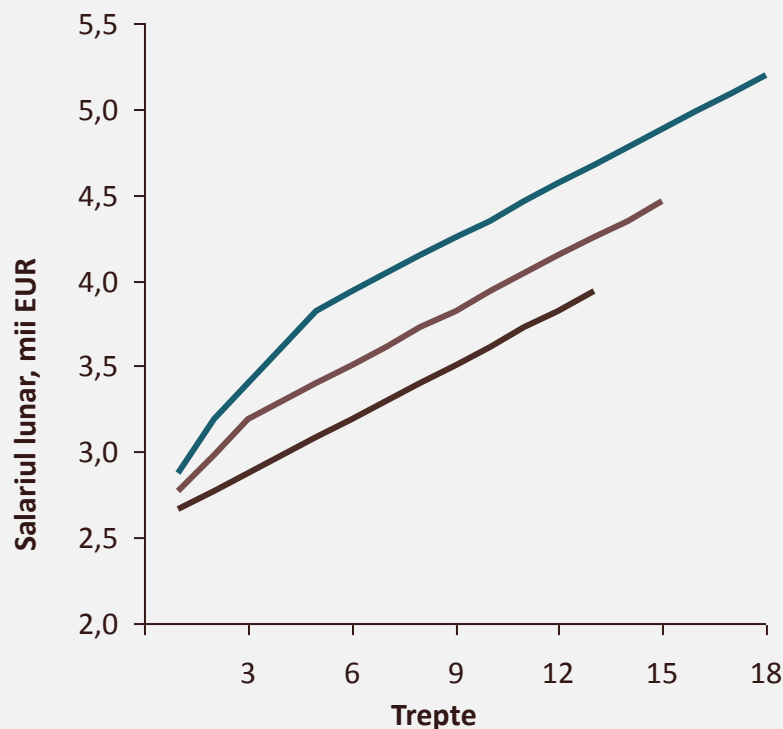


Nu există.
O aplicare limitată în calitate de experiment în unele școli (experimentul a fost închis în 2012).

Țările de Jos: remunerarea directorilor



Salariile directorilor



Mărimea Școlii

- <200 Elevi
- 200-400 Elevi
- >400 Elevi

Salariul de bază

Salariul directorilor depinde de mărimea școlii: <200 elevi, 200-400 elevi și >400 elevi.

Directorii sunt obligați să dețină studii superioare.

Sarcinile și competențele directorului:

- Dezvoltarea și implementarea strategiei;
- Debursarea bugetului alocat școlii;
- Dezvoltarea curriculum-ului școlar;
- Asigură calitatea învățământului;
- Comunică legătura cu părinții și profesorii;
- Decide asupra înmatriculării și exmatriculării elevilor;
- Angajează și promovează personalul;
- Evaluează performanța personalului.

Performanță

- Evaluare anuală din partea Consiliului de Supraveghere sau a Consiliului Directorial.
- Criteriile sunt stabilite de către Consiliu pentru fiecare școală în parte.
- În practic toate cazurile evaluarea conduce la creșterea salariului cu 1 treaptă. În cazul rezultatelor excepționale cu 2 trepte.

Plăți variabile



Nu există.

Estonia: școli



Administrarea școlii și performanța

Administrarea și autonomia

- Ministerul Educației și Cercetării organizează pregătirea și implementarea programelor de dezvoltare educațională.
- Școlile de stat sunt fondate de către Ministerul Educației și Cercetării, iar școlile municipale sunt fondate de către consiliul municipal sau sătesc, care au statut de proprietari ai școlii. De asemenea există școli private, în cazul cărora proprietarul este entitate privată.
- Școlile municipale și individuale se bucură de o autonomie largă. Au capacitatea de a lua o mulțime de decizii la nivel local și școlar în scopul îmbunătățirii calității învățământului.
- Directorii instituției au un nivel înalt al autonomiei în ceea ce privește controlul asupra bugetului școlii, inclusiv posibilitatea de a angaja și elibera din funcție a cadrelor didactice, stabilirea salariilor (peste minimum stabilit de stat), să obțină propriile venituri sau să achite cheltuielile legate de dezvoltarea profesională a cadrelor didactice (utilizând inclusiv și bugetul alocat special în acest scop de către stat). Funcțiile de contabilitate sunt realizate la nivel de municipalitate.
- În același timp școlile Estoniene au un înalt nivel de bugetare orizontală, cu o participare semnificativă a Consiliilor de participare, care asigură o implicare activă a părinților, comunităților locale și a altor părți cointeresate.
- În plus, Estonia dispune de un sistem informațional național de educație foarte dezvoltat, care permite monitorizarea performanțelor studenților, finanțarea și managementul resurselor umane și a altor indicatori.

Finanțare

- Sursele de finanțare: Statul și guvernele locale
- Baza de finanțare: numărul de elevi în școală este utilizat pentru calcularea subsidiilor din partea statului.
- Utilizarea subsidiilor din partea statului: salarii, taxe sociale, manuale și instruire. Guvernele Locale pot finanța suplimentar școlile reieșind din necesitățile celor din urmă și bugetele disponibile.

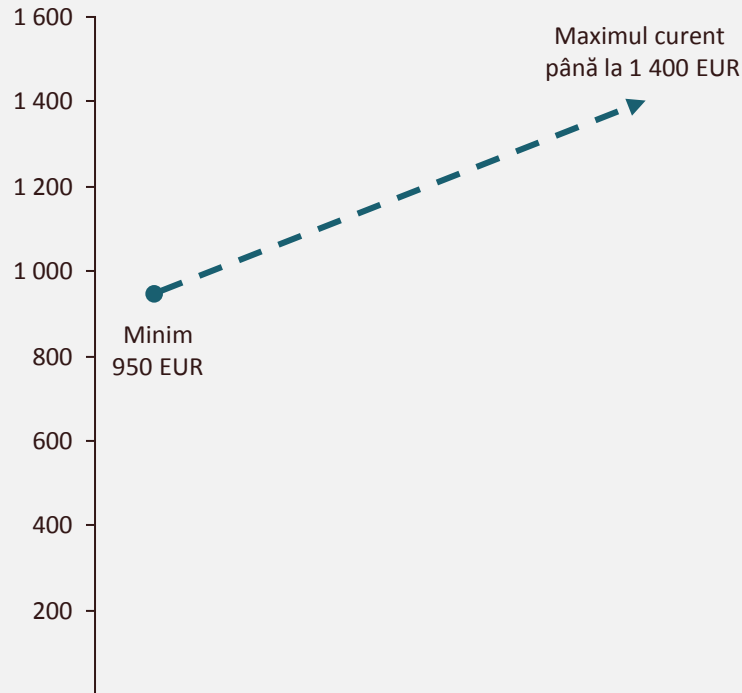
Evaluarea performanței

- Unica metodă de evaluare a performanței reprezintă examenele după încheierea ciclului gimnazial sau liceal, care reprezintă bază și pentru admiterea la facultate. Totuși performanța nu influențează finanțarea școlilor.
- Evaluarea independentă este realizată anuală, care ia în calcul rata elevilor care sunt admiși la universități, în special în universitățile de peste hotare.

Estonia: remunerarea cadrelor didactice



Salariile cadrelor didactice



- **Sursa salariului:** Subsidii de la stat (inclusiv mecanisme de suport) + guvernul local/fondurile școlare (valoarea este decisă de către director în limita resurselor disponibile)
- **Formula:** 950 EUR +/- numărul de ore lucrate + bonus pentru experiența în muncă + bonusuri adiționale, la decizia directorului (plățile pentru performanță nu sunt practicate)

Salariul de bază

- Salariul minim este stabilit de stat - **40 de ore de lucru pe săptămână**, dar directorii decid cu privire la modul de distribuire a acestor ore: predare sau sarcini suplimentare, etc. Cadrele didactice, de asemenea, pot obține compensații pentru ore suplimentare de lucru.
- Salariul minim este stabilit la valoarea de 950 EUR pentru 40 de ore de muncă săptămânală. Salariul maximum la moment este în jur de 1400 de EUR, dar nu este limitat. Salariul pedagogilor în proporție de 95-100% este la discreția directorului.
- În mod normal un candidat trebuie să dețină studii superioare pentru a deveni cadru didactic.
- Gradul de calificare nu influențează salariul, dar poate oferi avantaje pe piața de muncă.

Performanță

- Analiza proprie de către profesori;
- Analiza din partea echipei de dezvoltare a școlii (prezența la lecții, evaluarea metodelor, etc.);
- Chestionarea elevilor.

Partea variabilă

- **Experiență și responsabilitate:** sunt două nivele diferite de expertiză și experiență pedagogică care contează, precum și anumite bonusuri pentru activități suplimentare.
- **Mecanisme de susținere:** în special pentru CD în zonele rurale, e.g. 30% bonus pentru CD care predau limba estoniană în regiunea Ida-Viru County.
- **APL:** pot acorda suport CD prin intermediul propriilor mecanisme, pentru a face mai atractivă profesia.
- **Motivare suplimentară:** la decizia directorului în limita bugetului disponibil.

Estonia: remunerarea directorilor



Treptele de salarizare a directorilor

Salariul de bază

Salariul directorului este negociabil și depinde de fondurile de care dispun autoritățile publice locale. Director încheie un contract de muncă cu autoritatea publică locală. Pentru că salariul este negociabil, ocazional salariul directorului este egal cu cel al unui cadru didactic.

Atribuțiile comitetelor de administrare și ale directorului sunt stipulate în statutele instituțiilor. În limitele statului, directorul școlii este responsabil pentru procesul educațional, alte activități organizate în cadrul școlii, condițiile de desfășurare ale procesului educațional, dezvoltarea școlii și administrarea bugetului:

- Adoptarea curriculumului implementat în instituție
- Înmatricularea și exmatricularea elevilor
- Stabilirea mecanismelor de evaluare internă
- Alte activități conform statului

Performanță



Nu există o procedură specifică. În baza raportului anual prezentat de către director comitetului de administrare.

Salariul variabil



Nu există o componentă variabilă.



Marea Britanie: școli



Managementul școlar și performanța

Guvernanță și autonomie

- *Academy Schools* sunt fondate de către Ministerul Educației și sunt independente față de autoritățile locale.
- *Community schools* sunt școli de stat subordonate autorităților locale. Acestea școli nu au comitete de conducere. Responsabilitatea de administrare a fost oferită autorităților locale.
- Comitetul de administrare al școlilor este un organ constituit din reprezentanți ai școlilor, autorităților publice locale, părinților, cadrelor didactice și elevilor.

Finanțarea

- Alocarea fondurilor: Autoritățile publice locale
- Formula de finanțare: per elev, separat pe fiecare regiune. Cel mai înalt cuantum este în Londra- £8 600 per elev, și cel mai jos în West Sussex £4 200 per elev. Media în Anglia este de £4 550 per elev.
- Utilizarea fondurilor: Școlile decid de sine stătător cum să-și utilizeze bugetul. Cheltuielile de salarizare sunt prioritare. Școlile au dreptul să atragă fonduri din donații și alte surse.

Evaluarea performanțelor

Pentru a fi acreditate școlile sunt evaluate extern o dată la 3 ani în baza următoarelor standarde:

- Calitatea programului de studiu aplicat;
- Calitatea predării și evaluării;
- Calitatea și eficiența cu care școala răspunde necesităților spirituale, morale, sociale și culturale ale elevilor ținând cont de diversitatea necesităților acestora;
- Măsurile implementate pentru asigurarea bunăstării elevilor, a securității și sănătății acestor, inclusiv măsurile implementate pentru protejare drepturilor copiilor;
- Calitatea managementului școlar și performanța cadrelor didactice;
- Calitatea infrastructurii școlare;
- Calitatea informației oferite părinților și altor părți interesate;
- Eficiența procedurilor implementate de către instituția pentru managementul plângerilor;
- Calitatea serviciilor oferite elevilor cazați la cămin;

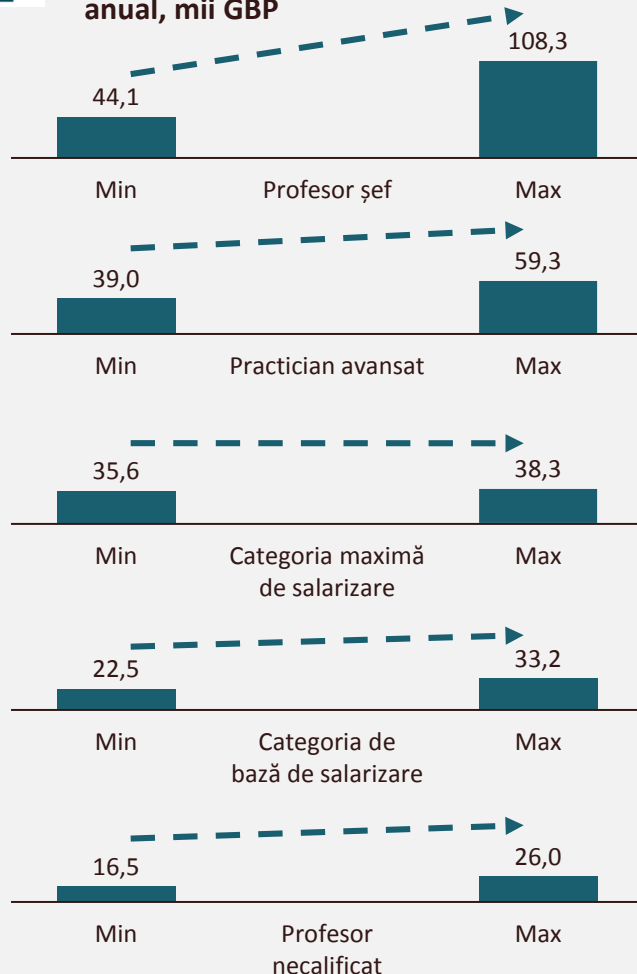
Inspectoratele sunt obligate să publice rezultate inspecțiilor din ultimii 3 ani pe pagina oficială a inspectoratului.

Evaluator: Ministerul Educației prin Departamentul responsabil de asigurarea calității în educație.

Marea Britanie: remunerarea cadrelor didactice



Treptele de salarizare pentru cadrele didactice, anual, mii GBP



Salariul de bază

Anglia și Țara Galilor

Salariu minim și maxim al cadrelor didactice este reglementat, însă școlile pot stabili de sine stătător categoriile intermediare de salarizare.

Suplimentar la salariul de bază există oportunități de premii:

- Premiu pentru lucrul cu copiii cu CES, nu mai puțin de £2 085 și nu mai mult de £4 116 pe an.
- Premiu pentru asumarea responsabilităților suplimentare de Predare și Învățare: TRL 1 max. – £12 898; TRL 1 min. - £7 622; TRL 2 max. - £6 450; TRL 2 min. - £ 2 640.

Alte beneficii non-financiare: concediu mai lung decât la majoritatea celorlalte profesii.

Performanță

- Evaluarea anuală întreprinsă de către director
- Criteriile de evaluare sunt evaluate de către școală

Salariul variabil

Există componenta variabilă a salariului. Depinde de disponibilitatea fondurilor. Pentru fiecare nivel de calificare a profesorului este stabilită limita minimă și maximă a premiilor care pot fi acordată. Fiecare școală decide valoarea premiilor.

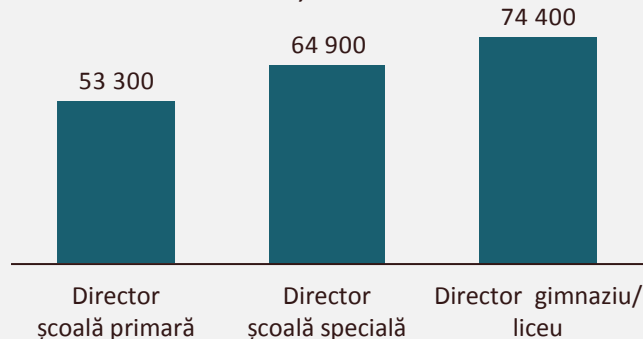


Marea Britanie: remunerarea directorilor

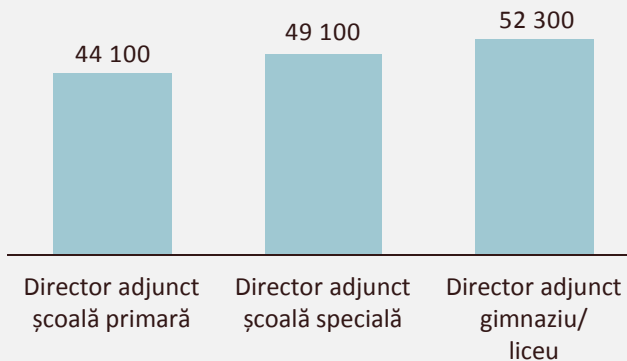


Treptele de salarizare a directorilor și a directorilor adjuncți

Salariul anual al directorului, GBP



Salariul anual al directorului adjunct, GBP



Salariul de bază

Salariul directorului este constituit dintr-o componentă de bază minimă care variază în funcție de poziția și tipul școlii în care activează managerul. Salariul este diferit pentru directori și directori adjuncți.

Dacă școala dispune de fonduri suplimentare, consiliul de administrare al școlii poate decide să ofere un salariu mai mare decât cel minim. Directorii unor instituții sunt salariați cu până la £200 000 pe an.

Directorii trebuie să dețină o diplomă de studii superioare și să aibă cel puțin 5 ani de experiență pedagogică.

Responsabilitățile directorului:

- Gestionarea bugetului
- Asigurarea calității studiilor
- Înmatricularea și exmatricularea elevilor
- Angajarea și promovarea staff-ului
- Evaluarea performanțelor angajaților

Performanță



Nu există o procedură clară

Salariul variabil



Nu există o componentă variabilă.

3. Concluzii și constatări preliminare



Concluzii și constatări preliminare

- Republica Moldova se confruntă cu o descreștere în numărul populației, în special în mediul rural, dar situația s-ar putea stabili în următorii ani. Per ansamblu, sistemul educațional este o piață în scădere.
- Există diferențe semnificative între școlile din mediul rural și mediul urban, (școlile mari și școlile mici), în speță volumul bugetelor disponibile, eficiența utilizării bugetului, proporția profesorilor cu gradul didactic 1 și superior, performanța academică a elevilor, etc. Provocările întâmpinate de școli variază în funcție de specificul acestora. Sistemul educațional din Moldova se confruntă cu dificultăți în a asigura oportunități egale pentru profesorii și elevii din toată țară indiferent de instituția de învățământ în care activează sau învață.
- În pofida salariilor mici și a situației demografice, sistemul înregistrează un nivel corespunzător de predare și o distribuție sănătoasă a profesorilor în funcție de vârstă, sex și disciplinele predate. Cu toate acestea pe viitor sistemul se va confrunta cu dificultăți tot mai mari în a asigura o calitate înaltă a predării. Pentru a depăși aceste provocări sistemul de motivare a cadrelor didactice trebuie îmbunătățit.
- Performanța sistemului existent se bazează pe expertiza cadrelor didactice într-o anumită disciplină fără o diversificare a disciplinelor predate.
- O caracteristică importantă a sistemului este inamovibilitatea cadrelor didactice, majoritatea cărora predau pe durata întregii cariere profesionale într-o singură școală. Analiza demonstrează că cu cât mai mult timp cadrele didactice sunt în sistem cu atât mai puțin mobile sunt și cu atât mai mare este salariul pe care îl primesc, dar cu atât este mai mic transferul de cunoștințe între cadre didactice și între instituții de învățământ. Sistemul funcționează pe principiul livrării cunoștințelor și nu pornind de la dezideratul de a crea și împărtăși noi cunoștințe. Sistemul este insuficient de flexibil.
- Directorii de regulă sunt foști profesori care continuă să predea. În general, aceștia joacă mai mult rolul unui administrator local decât a unui manager autonom. Sistemul continuă să aplice principiul “un director o clădire”. O provocare importantă pentru sistem este transformarea directorilor în adevărați lideri ai comunităților școlare.

Ținând cont de disponibilitatea redusă a resurselor financiare și a posibilității implementării unor transformări majore pe termen mediu, prioritatea imediată ar trebuie să fie încurajarea îmbunătățirea anumitor aspecte cheie, ținând cont de prioritățile și necesitățile țării.

4. Sistemul de remunerare



Provocări, scopuri, limite/obstacole, principii de implementare

Provocări majore	Principalele scopuri	Limite	Principii de implementare
<p>Sistemul educațional:</p> <ul style="list-style-type: none">• Diminuarea pieței• Inegalitatea dintre școli• Constrângeri economice generale <p>Directori</p> <ul style="list-style-type: none">• Volum de muncă și responsabilități inegale• Utilizarea nerațională a resurselor administrative• Selectarea și calificarea <p>Profesori</p> <ul style="list-style-type: none">• Structura și distribuția• Stimularea• Îmbătrânirea profesorilor	<ul style="list-style-type: none">• De a face sistemul educațional mai atractiv pentru angajați și să îmbunătățească reputația• Să readucă încredea și autoritatea în sistemul educațional• Să se introducă un salariul motivațional pentru profesori și director.• Să crească flexibilitatea sistemului în sensul de a confrunța mai ușor cu schimbările din domeniu.	<ul style="list-style-type: none">• Inerția sistemului: reforme minore nu pot provoca modificări semnificative într-un termen scurt• Vârstă medie și conservatorismul cadrelor didactice: lipsa de idei proaspete, rezistență la schimbare și flexibilitate• Constrângerile la nivel de economie și buget cer ca noul sistem de salarizare să funcționeze în cadrul aceluiași limite bugetare	<p>Sistemul educațional:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mai multă autonomie școlilor• Scăderea presiunii birocratice• Optimizarea rețelei școlare <p>Director:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mai puțin, dar mai bine• leadership vs. administrare <p>Profesori:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sistem de calificare adecvat• Mai puțin, dar mai bine• Rată mai mare profesorilor cu normă de plină

Din cauzat complexității mediului educațional, implementarea viziunii va necesita 10-15 ani, totuși unele modificări pot fi introduse deja în următorii 3-5 ani.

Remunerarea face parte dintr-un mecanism al Managementului Resurselor Umane care nu poate fi modificat separat de alte componente

Sistemul de remunerare nu poate fi abordat independent și necesită modificarea întregului sistem:

Funcții și responsabilități:

- Nivelul de salariu ar trebui să fie adecvat complexității și intensității volumului de muncă al angajatului

Cadrul de competențe

- Volumul de muncă rezonabil pentru angajații depinde în mod direct de capacitatea și competențele acestora, prin urmare cadrul de competențe este elaborat pentru fiecare poziție

Evaluarea competențelor

- În scopul de a identifica aplicabilitatea candidatului pentru poziția selectată, evaluarea competenței este realizată de către organismul selectat în baza unui șir de criterii

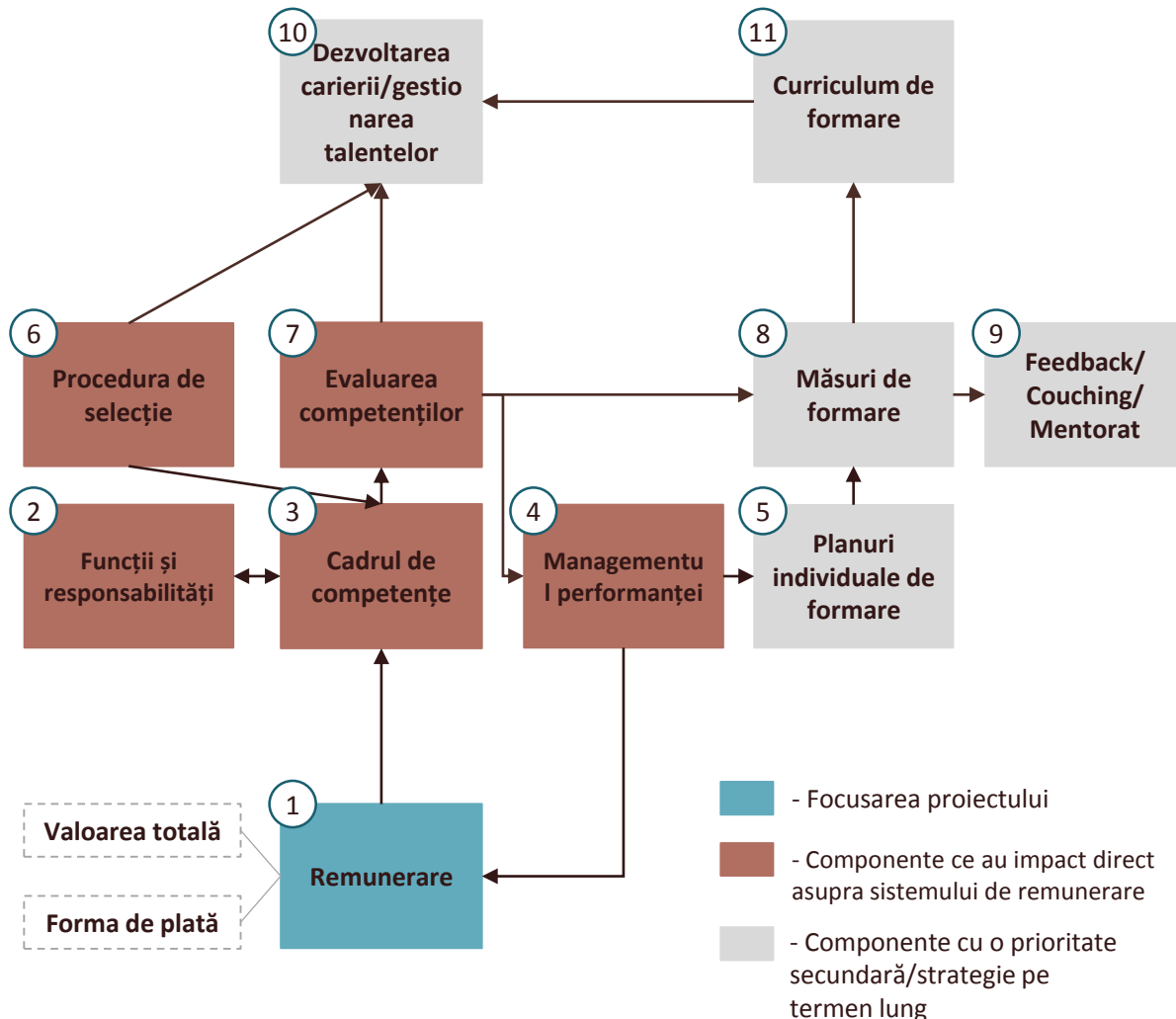
Procedura de selecție

- Ar trebui să existe un proces clar de selecție a candidatului potrivit pentru o poziție

Managementul performanței

- Competența și procedura de evaluare a performanței trebuie să fie stabilite.

Componentele de formare și dezvoltare profesională sunt parte integrantă a sistemului, care ar trebui să fie abordate în etape ulterioare, ca răspuns la schimbările și nevoile, provocate de reforme, legate de funcțiile și competențele angajaților.



A) Directorii de școli

Toate componentele au nevoie de o gamă largă de întrebări urmează a fi evidențiate și soluționate pentru a stabili o viziune reală a sistemului

Este directorul un lider sau administrator?

Cum de ridicat autoritatea directorului?

Care este scopul managementului? Câți angajați/studenti? Mărimea școlii?

Care sunt responsabilitățile directorilor? Cui raportează? Cine stabilește obiectivele?

Contracte pe perioade fixe sau nelimitate? Dacă fixe (eg 5 ani), atunci câte mandate?

Se așteaptă de la directori și să predea sau se limitează doar la sarcina de a fi lider școlar?

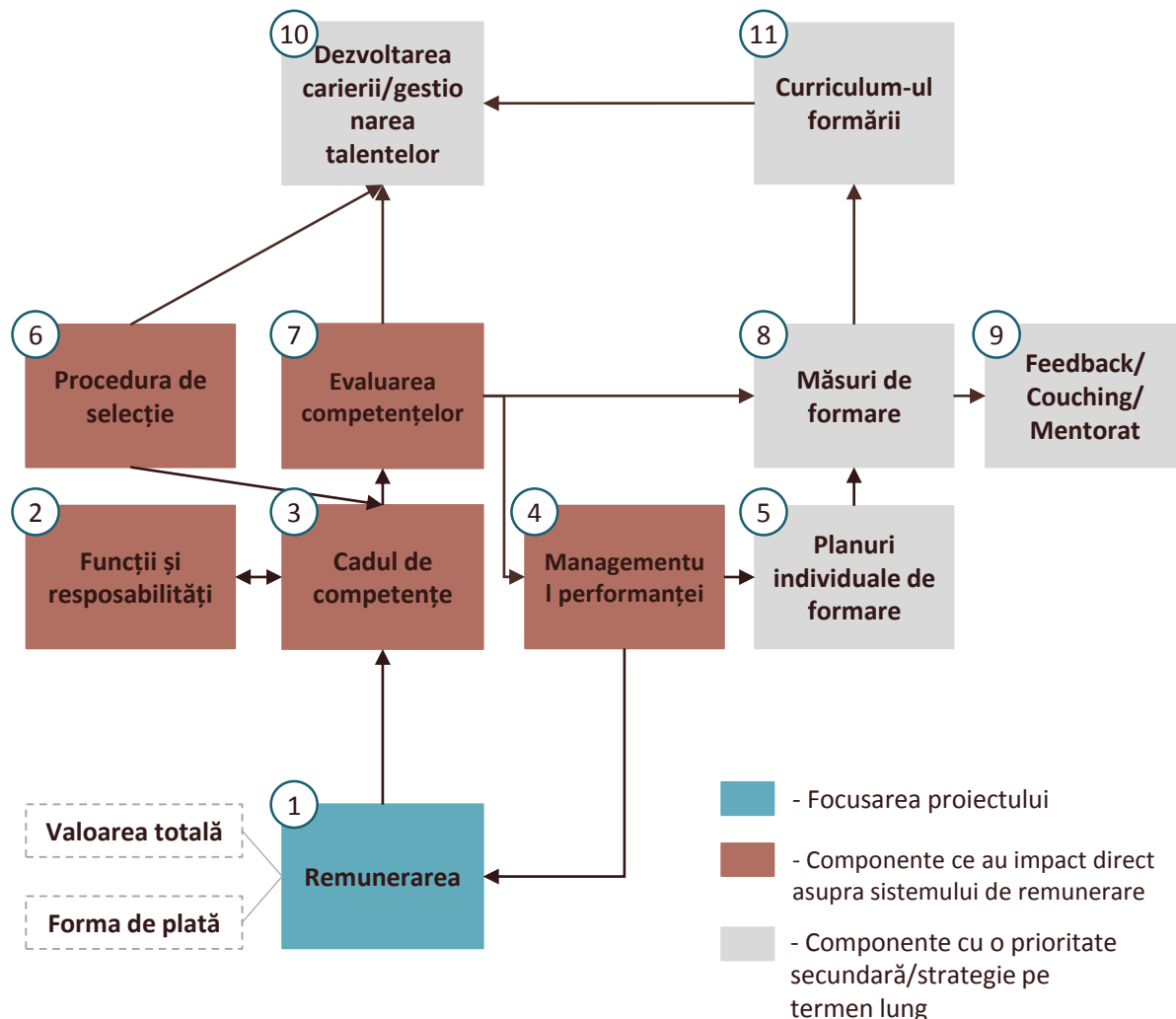
Cine decide competențele necesare de deținut? Cum le evaluează, măsoară?

Care indicatori de performanță se atribuie directorilor? Cine monitorizează? Directorul?

Cine numește/alege directorii?

Care este relația între proprietarul bunurilor școlare și gestionarul acestora?

Care sunt constrângerile bugetare referitor la salarizare?



B) Cadre didactice

Toate componentele au nevoie de o gamă largă de întrebări urmează a fi evidențiate și soluționate pentru a stabili o viziune reală a sistemului

Cine decide asupra competențelor pe care trebuie să le dețină cadrele didactice?

Care este rolul cadrului didactic : să furnizeze cunoștințe, să fie un model de urmat? Să inspire?

Care este nivelul de competență și calitățile personale necesare pentru un cadru didactic?

Trebuie ca sistemul de calificare să fie una flexibilă sau se solicită un grad ridicat de expertiză în domeniul de specializare?

Care funcții reprezintă nucleul activității? Cât de multe ore ar trebui să fie alocate pentru predare?

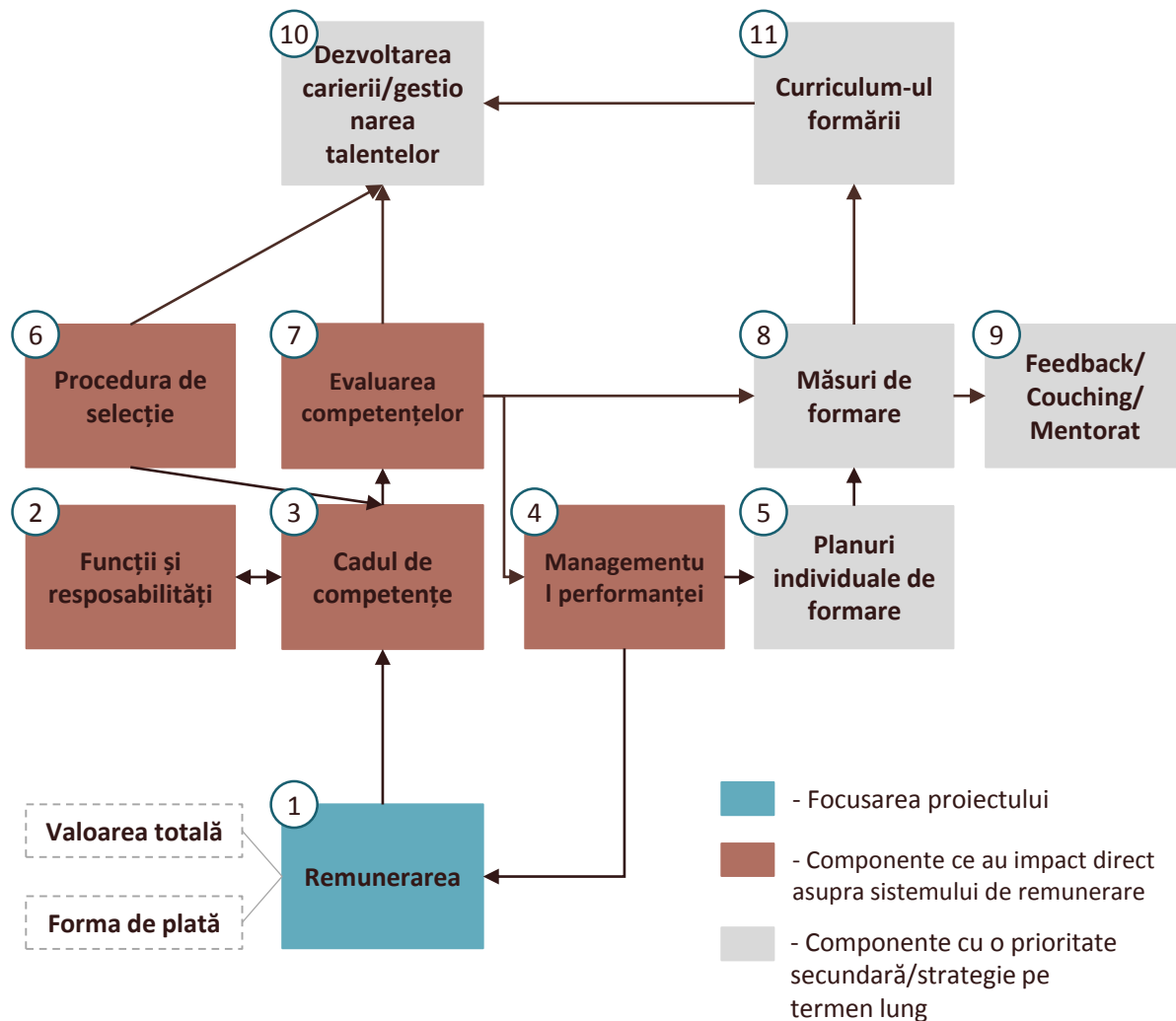
Care sunt diferențele în atribuțiile cadrelor didactice la diferite niveluri de calificare?

Cine ar trebui să participe la procedura de selecție a cadrului didactic?

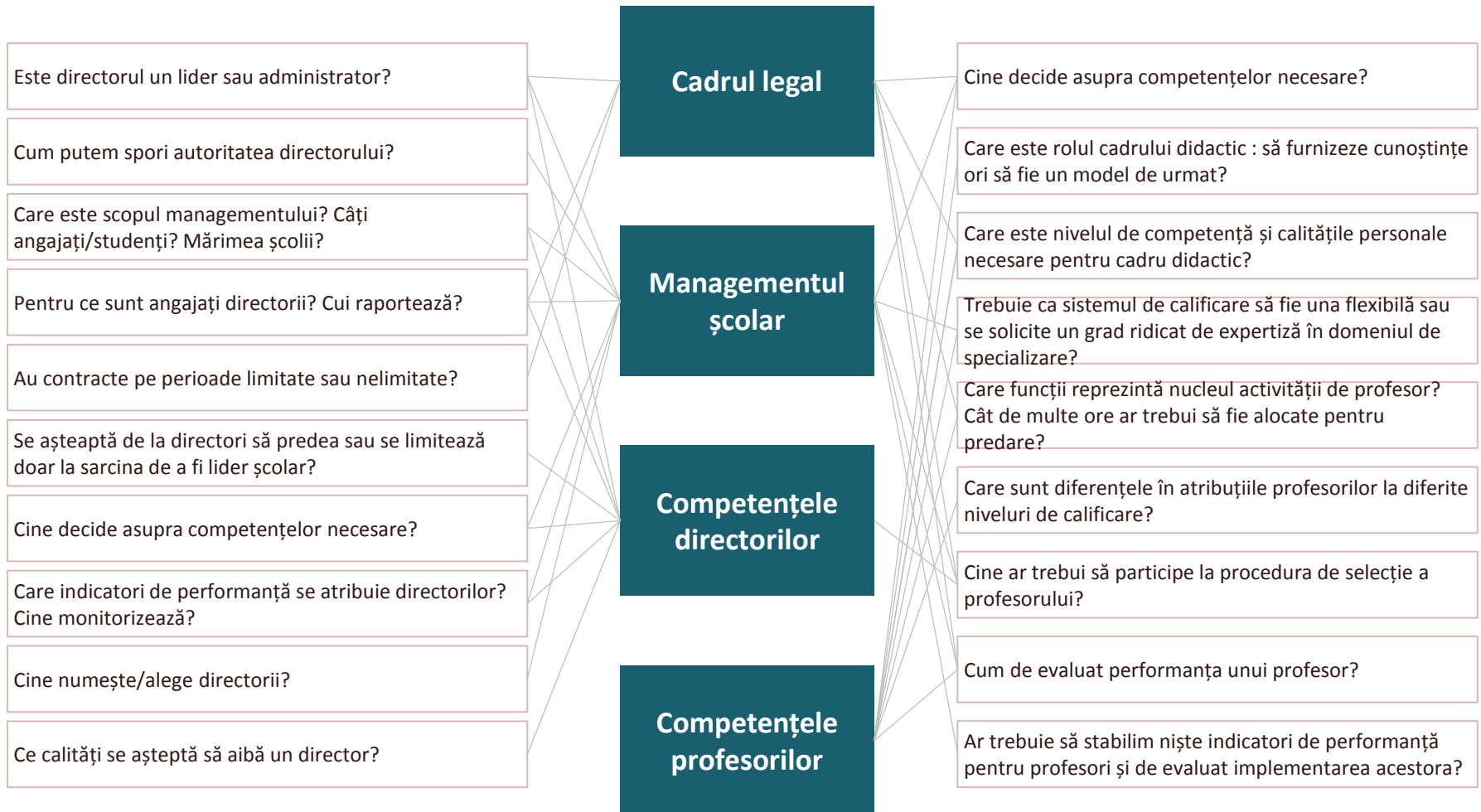
Cum trebuie evaluată performanța unui cadru didactic? Cine este implicat?

Ar trebuie să stabilim niște indicatori de performanță pentru cadrele didactice și de evaluat implementarea acestora?

Care sunt constrângerile bugetare pentru salarizare?



Fiecare componentă a sistemului de remunerare generează o proprie listă de întrebări, la care trebuie de răspuns înainte de proiectarea salariului angajatului. Întrebărilor pot fi grupate în: cadrul legal, managementul școlar, director și profesor



Sistemul de învățământ general: domeniul de reformă

Principalele domenii de reformare:

Sistemul de învățământ general	Administrarea școlii	<ul style="list-style-type: none">• Școlile sunt administrate de autoritățile locale, generând birocrație și creșterea numărului personalului administrativ, ceea ce poate fi considerat o limitare a autonomiei competenților directorului.• “O școală = o clădire” abordarea generează inegalitate în gestionarea resurselor și scade posibilitatea investițiilor în calitate a școlilor mici.
	Numărul de școli	<ul style="list-style-type: none">• Numărul mare de școli conduce la folosirea irațională a banilor.• Diferențele dintre școli favorizează inegalitatea în procesul educațional pentru elevi, precum și a condițiilor de muncă ale cadrelor didactice
	Finanțare școlilor	<ul style="list-style-type: none">• Finanțarea și gestionarea fondurilor se realizează prin intermediul autorităților regionale• Fiecare școală este finanțată reieșind din numărului de elevi, ceea ce creează dezechilibru financiar.
	Statutul legal al școlilor	<ul style="list-style-type: none">• Școlile sunt instituții bugetare, care trebuie să prezinte un raport privind executarea bugetului și să returneze fondurile care nu sunt executate până la sfârșitul anului, ceea ce limitează atribuțiile de conducere ale director în domeniul planificării
	Integrarea elevilor cu CES	<ul style="list-style-type: none">• Integrarea elevilor cu nevoi speciale nu este întotdeauna urmată de crearea infrastructurii sau pregătirea cadrelor didactice necesare


Managementul resurselor umane: domeniul de reformă

Principalele domenii de reformare:

Profesori	Recrutare și competențe	<ul style="list-style-type: none">Abilitățile personale și realizările profesionale nu sunt pe deplin recunoscute de sistemul actual, dar acestea ar putea fi de o mai mare importanță în anumite domenii (în special, în școlile rurale sau mici), în cazul în care profesorul joacă, de asemenea, un rol social semnificativ
	Calificări și obligații	<ul style="list-style-type: none">Sistemul de calificare nu oferă suficiente stimulente pentru dezvoltarea profesoruluiGradul de Calificare nu creează o diferență în sarcinile și responsabilitățile profesorului. Obiectivele sistemului, ar trebui să motiveze orientarea interdisciplinară și de generare a cunoștințelor.
Directori	Recrutare și competențe	<ul style="list-style-type: none">Directorii sunt aleși de către autoritățile regionale. Competențele manageriale nu sunt avantajate: directori sunt numiți, de obicei din rândul personalului didactic existent.Directorul nu este împuternicit să ia decizii în ceea ce privește bugetul și managementul școlar
	Obligații	<ul style="list-style-type: none">Directorul nu este împuternicit să ia decizii în ceea ce privește managementul școlii.

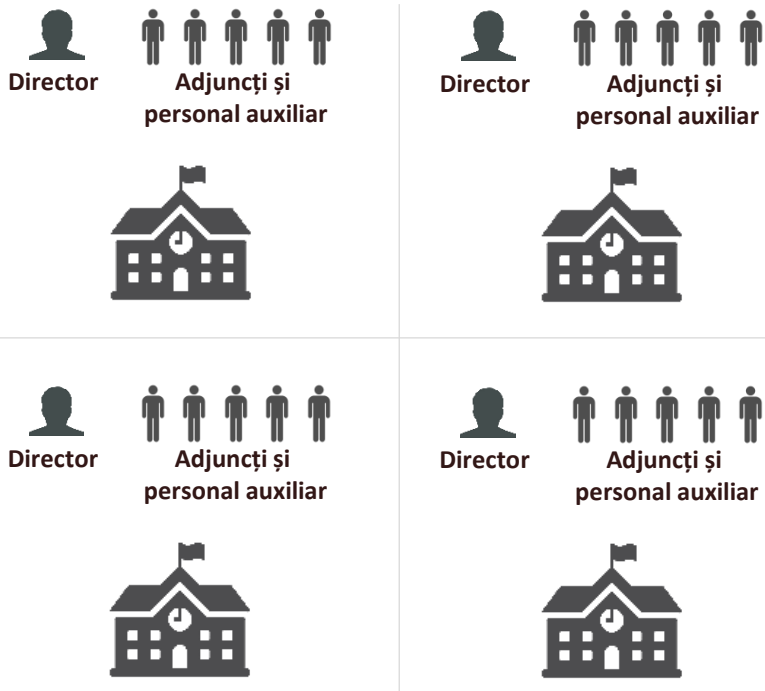
Recomandări: Governarea școlară

	Situația Curentă	Modelul sugerat
Ministerul Educației	<ul style="list-style-type: none">Dezvoltă cadrul legal în domeniul educațional	Sarcini suplimentare: <ul style="list-style-type: none">Crearea "Comitetului școlar", pe lângă Ministerului Educației, care confirmă criteriile și reglementează procesul de selecție al directorilor; precum și gestionează rețeaua școlară (poate fi formată pe baza Inspectoratului Național Școlar).
Autoritățile Locale (Nivelul II)	<ul style="list-style-type: none">Angajează și concediază directorii, acordă finanțareaRealizează managementul real al școlii: aprobă bugetul, curriculum-ul, Schema de personal, etc.Conferă gradul didactic II	<ul style="list-style-type: none">Infrastructura școlară (administrarea părților neutilizate ale clădirii)Investiții în patrimoniuNu efectuează managementul școlar, nu gestionează fondurile destinate școlilor.Nu numește directorul
Autoritățile Locale (Nivelul I)	<ul style="list-style-type: none">Nu au responsabilități legate de managementul școlar	<ul style="list-style-type: none">Control asupra prezenței școlare; rezolvarea cazurilor de absență nemotivată sau abandon.Crearea mediului sănătos pentru învățare pentru elevii cu CES
Directorul	<ul style="list-style-type: none">O clădire = o școală = un director, indiferent de mărimea școlii, locație și numărul elevilorDirectorul are rol de administrator al școlii	<ul style="list-style-type: none">Un Director = un cluster școlarDirectorul chiar gestionează toate aspectele legate de viața unui cluster școlar, coordonat de către un ghid elaborat de către MEAngajează personalul auxiliar directorii adjuncți.

- 
- ✓ O mai mare flexibilitate pentru a păstra o mică școală din motive sociale (ca un centru cultural într-un sat)
 - ✓ Creșterea standardelor educaționale și flexibilitatea în zonele rurale
 - ✓ Cheltuielile scad din cauza diminuării numărului de directori și adjuncți. Principiul de bază "mai puțini, dar mai buni"

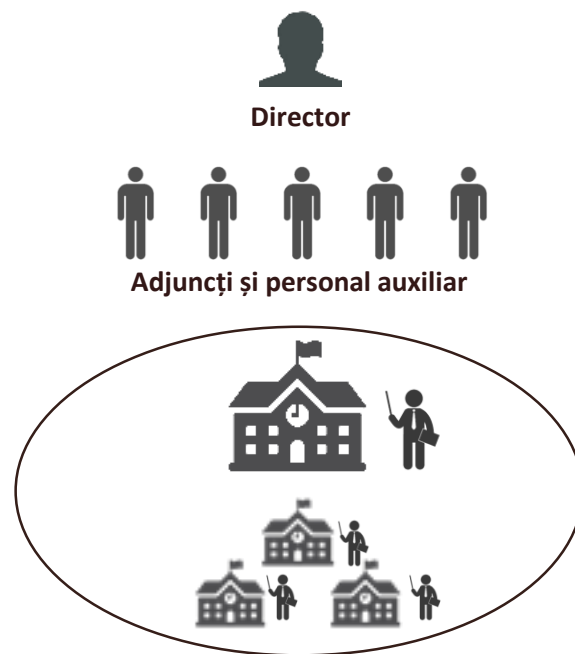
Recomandări: Numărul de școli

Situația Curentă



- Concept: „o clădire – o școală”
- Fiecare din cele cca. 1300 un director, cel puțin un adjunct (de obicei mai mult) și personal auxiliar, precum psihologi, medici, contabili, etc.

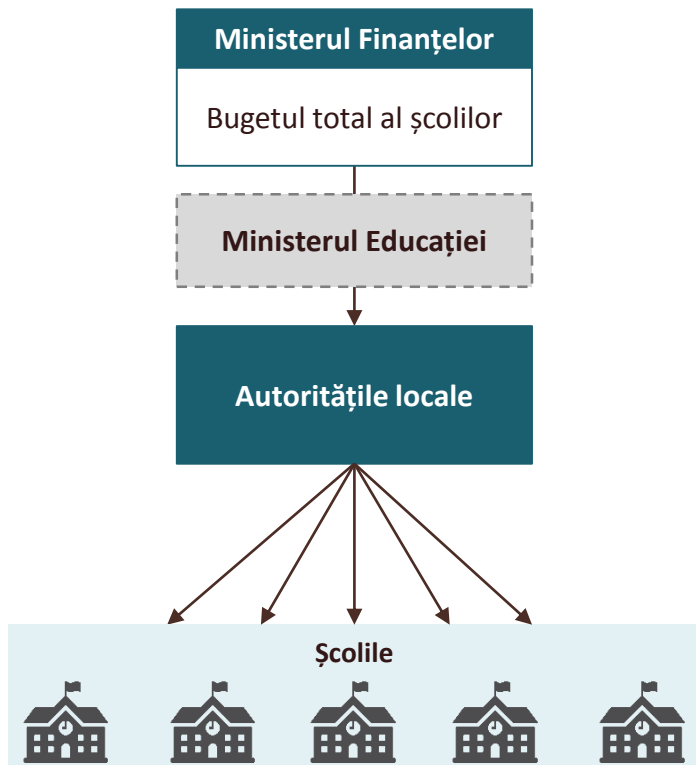
Model Sugerat



- Școlile sunt îmbinate în până la 150 de clustere, în funcție de numărul de elevi, numărul de cadre didactice și distanța între școli, cu o singură administrație per grup
- Cluster-urile sunt de dimensiuni aproximativ egale
- Echipa de management școlar cuprinde un director, directori adjuncți și personalul auxiliar. Fiecare școală are un profesor principal, care raportează în mod regulat directorului clusterului

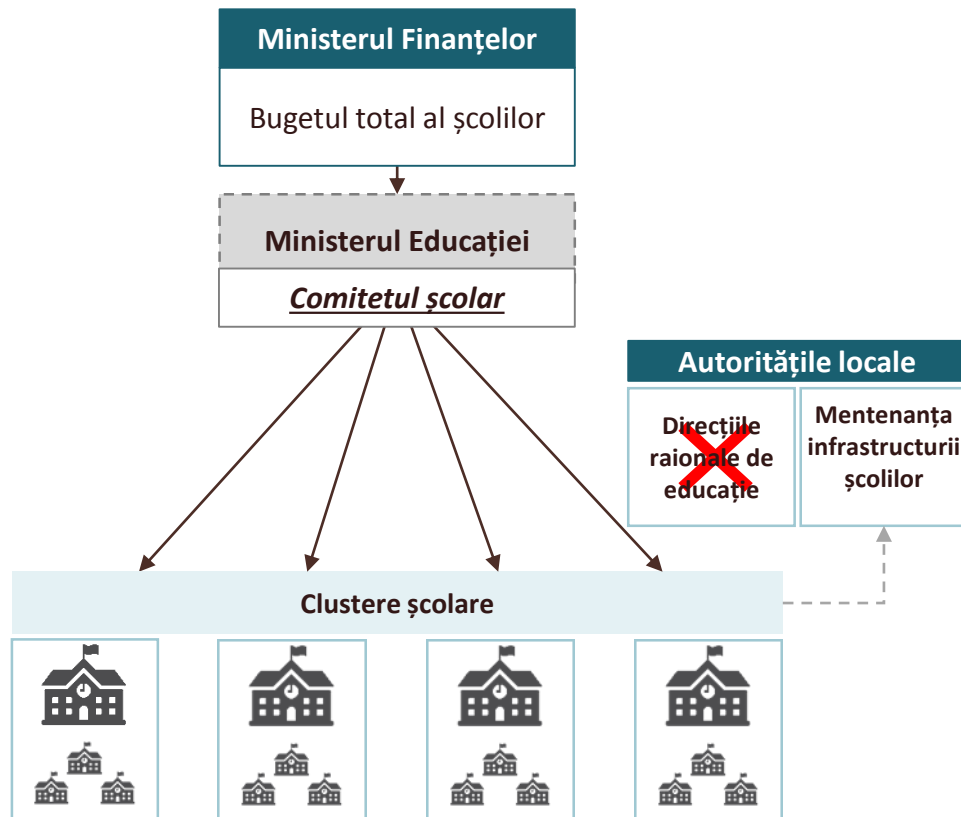
Recomandări: finanțare școlară și rolul autorităților regionale

Situația curentă



- Bugetul alocat educației pentru fiecare an se calculează de către Ministerul Finanțelor
- Banii sunt direcționați prin intermediul Ministerului Educației Autorităților Regionale, calculate pe baza nevoilor școlilor subordonate acestora.
- Autoritățile regionale distribuie bani școlilor conform planurilor bugetare .
- Bugetul neexecutat este returnat Ministerului Finanțelor, la sfârșitul anului

Model sugerat



- Bugetul alocat educației pentru fiecare an se calculează de către Ministerul Finanțelor
- Banii sunt direcționați prin intermediul organului ministerial, - Comitetul școlar - direct șefului cluster-ului școlar
- Domeniul educației este eliminat din responsabilitatea autorităților regionale. Responsabilitățile sunt redistribuite între Comitet și șefii de clustere școlare
- Autoritățile regionale rămân proprietarii clădirii

Recomandări: Statutul legal al școlilor

Situația curentă

- Școlile sunt instituții bugetare
- Bugetul neexecutat la sfârșit de ani este returnat Ministerului Finanțelor
- Nu există posibilitatea de planificare pe termen lung

Modelul sugerat

- Clustere școlare sunt organizații guvernamentale non-profit sau instituții publice, finanțate de către guvern în mod direct
- Banii sunt transferați la clusterelor școlare în bază numărului de elevi, calculat anual.
- Banii economisiți nu se returnează, ci sunt folosiți pentru următorul an școlar.



- ✓ Flexibilitatea de a acumula fonduri și de a face o planificare pe termen mediu pentru anii viitori
- ✓ Nu vor fi cazuri de cheltuieli rapide ("febra de decembrie) în luna decembrie în vederea epuizării bugetului neexecutat.

Recomandări: Elevi cu nevoi speciale

Situația Curentă

- Copiii cu diferite grade de severitate a necesităților speciale pot fi plasați într-o singură clasă.
- Normele curente solicită un 1 asistent la 10 elevi cu dizabilități minore sau 1 la 5 elevi cu dizabilități severe. În majoritatea cazurilor nu sunt separate, și parțial sunt ocupate de către profesorii din școli pentru un bonus salarial. Reieșind din procesul de evaluare acest proces nu este pus bine la punct.
- În anumite cazuri, nu există infrastructura necesară pentru elevi cu necesități speciale.

Modelul sugerat

- Stabilirea unui regulament clar privind integrarea și procesul de predare în clasele cu elevi cu necesități speciale.
- Instituirea poziției de asistent de profesor (sau lucrător social, care poate de asemenea fi cumulat cu o altă poziție de asistent social și care va fi plătit din contul școlii).
- Asistentul de profesor este delegat către clase în care sunt mai mult de 3 copii cu necesități speciale.
- Pentru elevi cu dizabilități severe trebuie să beneficieze de asistent social separat
- Asistentul social este selectat și angajat direct de către clusterul școlar.
- Compensații pentru școlile care înrolează elevi cu necesități speciale; directorul poate folosi aceste fonduri pentru plata asistenților sociali, compensațiile profesorilor care au clase cu elevi cu necesități speciale.
- Compensații pentru autoritățile locale, în funcție de numărul de școli cu elevi cu nevoi speciale în zona lor: urmează să fie cheltuite pe infrastructura pentru nevoi speciale

Recomandări: Recrutarea profesorilor

Situația curentă

Selectați de: Directorul școlii

Crierii/proceduri:

- Studii superioare pedagogice sau de studii superioare în alte domenii, cu condiția că doritorii să dețină un modul pedagogic perfectat
- Informația privind funcțiile vacante sunt dispersate prind diferite canale disponibile școlii: anunțuri, recomandări, direcționări de la instituțiile de învățământ superior.

Modelul sugerat

Selectați de: Directorul cluster-ului

Crierii/proceduri:

- Informația privind funcțiile vacante sunt dispersate prind diferite canale disponibile clusterului școlar: anunțuri, recomandări, direcționări de la instituțiile de învățământ superior.
- Șeful departamentului Resurse umane este responsabil de procesul de recrutare
- Studii superioare pedagogice sau de studii superioare în alte domenii, cu condiția că doritorii să dețină un modul pedagogic perfectat
- Performanțele personale și abilitățile sociale sunt evaluate în timpul interviului

Recomandări: Sistemul de calificare al Cadrului didactic

Situția curentă		Modelul sugerat	
Superior	<ul style="list-style-type: none"> 5 ani după obținerea G.D. 1. Criterii: confirmarea gradului 1 și 20 de credite suplimentare pentru lucrul metodic și cercetare 10% creștere salarială de bază în comparație cu nivelul precedent Nici o schimbare în sarcini și cerințele față de competențe 	Expert	<ul style="list-style-type: none"> Solicitanții: profesori calificați sau experți externi, cu o experiență practică. Recalificări în fiecare 5 ani Nu e necesară deținerea gradului superior Calificarea este conferită de ME în baza solicitării clusterului. Salariul este stabilit și plătit de către ME Obligații: mentorat, lucrează cu profesorii tineri/părinți. Mobilitate sporită în tot clusterului Creștere salarială 70-100%
Grad I	<ul style="list-style-type: none"> 5 ani după obținerea G.D. II. Criterii: confirmarea gradului 2 și 10 credite suplimentare 10% creștere salarială de bază în comparație cu nivelul precedent Nici o schimbare în sarcini și cerințele față de competențe 	Superior	<ul style="list-style-type: none"> 5 ani de la obținerea gradului „Calificat” Recalificare se desfășoară la fiecare 5 ani. Criterii: expertiza în materie Flexibilitate: 2 obiecte, multilingvism, etc.: Obligații: lucru cu elevii (Mobilitate medie: lucrează în aceeași școală cea mai mare parte, 20-25% din mobilitatea în interiorul clusterului). 45% creștere salarială
Grad II	<ul style="list-style-type: none"> 5 ani pentru a ajunge. 955 ore: cursuri, seminare, activități extra curriculare, lecturi publice și participarea la alte activități, legate de dezvoltarea învățământului 10% creștere salarială Nici o schimbare în sarcini și cerințele față de competențe 	Calificat	<ul style="list-style-type: none"> 5 ani pentru a obține. Rămâne permanent valabil odată fiind obținut. Nivelul minim de credite. Sistemul punct se compune din: 50% expertiza în materie 50% criterii suplimentare: competență socială; interdisciplinar; multilingvism; realizări suplimentare (sport, arte, activism). Nu este nevoie să-și îndeplinească toate criteriile, dar pentru a ajunge la anumit nivel de credite. Creștere salarială de 40%
Fără Grad	<ul style="list-style-type: none"> Profesorii tinerii 	Fără Calificare	
		Gradul I și II	<p>În perioada de tranziție de 5 ani, deținătorii Gradului 2 și 1 pot primi gradul de calificare „Calificat” (ca un scenariu de bază), cu posibilitatea de a face upgrade pentru gradul „Superior” și Gradul „Expert”</p>

Recomandări: Evaluarea competenței candidaților la postul de director

Situația curentă

Evaluati de: Autoritățile regionale

Criterii/procedura:

- Anunțarea concursului pentru poziția de director
- Prezentarea tuturor documentelor necesare de către candidați
- Evaluarea dosarelor de către comisia de selecție
- Evaluarea abilităților de management și predare
- Evaluarea CV-ului, Interviu.
- Candidații își prezintă Planul de 5 ani de Dezvoltare a Școlii
- Lipsa unor cerințe comune sau unificate pentru directorii de școli

Modelul sugerat

Evaluati de: Comisia Școlară a Ministerului Educației, Departamentul de management/selecție a Directorilor

Criterii/procedura:

- Competențe sociale, funcționale, de leadership și management
- Experiență într-o poziție managerială
- Cunoștințe în managementul financiar
- Cunoștințe academice și/sau background de predare (predarea ne-fiind o cerință obligatorie)
- Reușite personale
- Reputația

Candidații pentru post trec examenul național de acreditare (contra plată, 1000-2000 MDL, dar poate fi susținut de câte ori este nevoie, însă nu mai frecvent decât o dată la 6 luni) Examenul constă în: evaluarea psihologică, evaluarea competențelor generale și specifice, verificarea antecedentelor și a reputației.

Examinatori: experți externi recunoscuți cu reputație înaltă recunoscută

Cei care susțin examenul cu succes sunt incluși în Baza de date națională a Directorilor.

Rezultatele examinării sunt valide timp de 5 ani

Recomandări: Recrutarea directorilor

Situația curentă

Selectați de: Autoritățile regionale

Criterii/Procedura:

- Anunțarea concursului pentru poziția de director.
- Prezentarea tuturor documentelor necesare de către candidați
- Evaluarea dosarelor de către comitetul de selecție
- Evaluarea abilităților de management și predare
- Evaluarea CV-ului, Interviu.
- Candidații își prezintă Planul de 5 ani de Dezvoltare a Școlii

Modelul sugerat

Selectați de: Consiliul Cluster-ului școlar (membri ai Comisiei Naționale Școlare, profesori, părinți, membri ai comunității)

Procedura:

- Directorul este selectat de consiliul cluster-ului școlar pentru o perioadă de 5 ani
- Numărul maxim de cadențe într-un cluster – 2
- Candidații aplicanți la poziția de director urmează să fie înregistrați oficial (au susținut examenul de calificare) în baza de date națională a directorilor.
- Candidații pre-selectați (3-5) își prezintă planul de 5 ani către Consiliul cluster-ului școlar
- Candidatul selectat (1) este trimis spre aprobare la Ministerul Educației (opțional)
- Contractul de muncă pentru 5 ani este semnat între Consiliul cluster-ului școlar și director
- Indicatorii de performanță, scopurile și așteptările sunt discutate între Consiliul cluster-ului școlar și directorul nou-numit.

Recomandări: Obligații și responsabilități ale directorilor clusterelor școlare

Situația curentă

- O clădire = o școală = un director
- Fiecare școală are un director adjunct pentru educație, director adjunct pentru lucru instructiv și alt personal de suport (psiholog, manager pe gospodărie, electrician, soră medicală, etc.)
- Directorul raportează direct la direcția educație a autorității regionale și nu are suficientă putere de decizie
- Pentru a menține calificarea profesională, directorii trebuie să aibă ore didactice
- Responsabilitatea pentru rezultatele predării a Autorității regionale nu este clară

Modelul sugerat

- Un director = un cluster = ~15 clădiri ale școlilor
- Directorul angajează o echipă de experți: director adjunct pentru educație, director adjunct pentru lucru instructiv, psiholog, Resurse Umane, Finanțe, etc.
- Funcțiile directorului sunt extinse și implică funcții de leadership, management financiar, IT și Resurse Umane
- Directorul este împuternicit să ia decizii fără aprobarea autorității regionale, atât timp cât ele sunt în cadrul propus de ME
- Directorul cluster-ului școlar este complet responsabil pentru rezultatele predării
- Se așteaptă de la Director să îndeplinească doar rolul de management, leadership și funcțiile sale

- ✓ Mai puțin, dar mai bine; leadership în management școlar
- ✓ Optimizarea structurii școlare crează spațiu fiscal pentru mărirea salariului directorului fără a spori bugetul pentru educație

Rezumatul reformei sugerate: directori

Evaluare:

- Candidații la funcția de director sunt evaluați de Comisia Școlară a Ministerului Educației printr-un examen de acreditare comun
- Examinatori: experți externi de încredere și recunoscuți cu reputație înaltă
- Candidații valizi sunt incluși într-o bază de date națională pentru o perioadă de 5 ani

Selectarea:

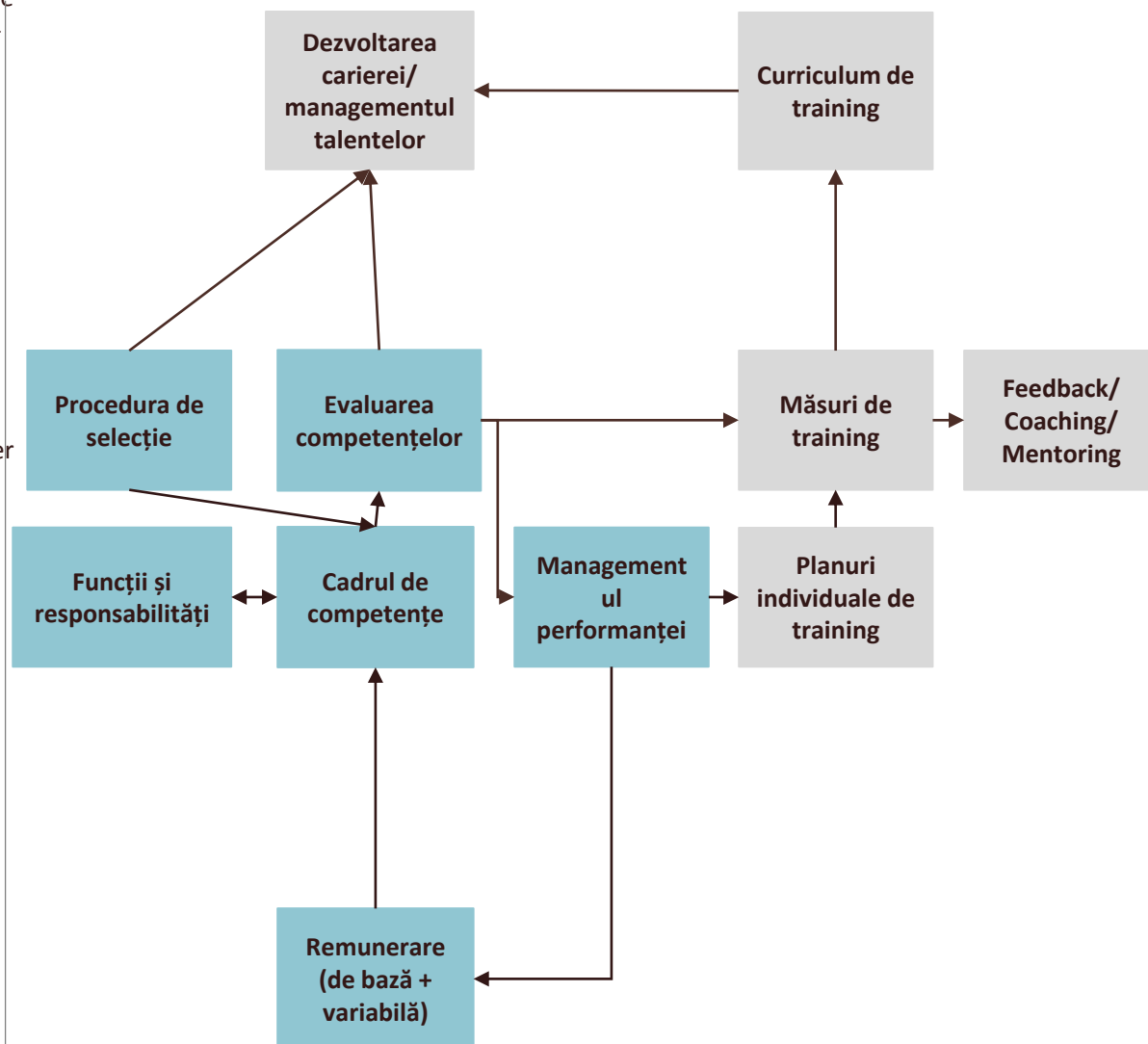
- Selectarea este organizată de Consiliul clusterului școlar
- Candidații pre-selectați prezintă un Plan de dezvoltare de 5 ani
- Candidatul selectat este aprobat de ME (opțional)
- Contract pentru 5 ani. Maximum 2 mandate per cluster
- Indicatori de performanță, scopurile și așteptările agreeate

Cadrul de competențe

- Sociale, functionale, de leadership și management, competențe în finanțe
- Experiență în management într-o organizație similară
- Cunoștințe academice, experiență în predare
- Reușite personale
- Reputația

Funcții și responsabilități

- Funcțiile directorului sunt extinse. Directorul este împuternicit să ia decizii fără aprobarea autorității regionale, dar în cadrul propus de Ministerul Educației
- Directorul are funcția de leadership, fără obligația de a preda



Rezumatul reformei sugerate: profesori

Procedura de selecție:

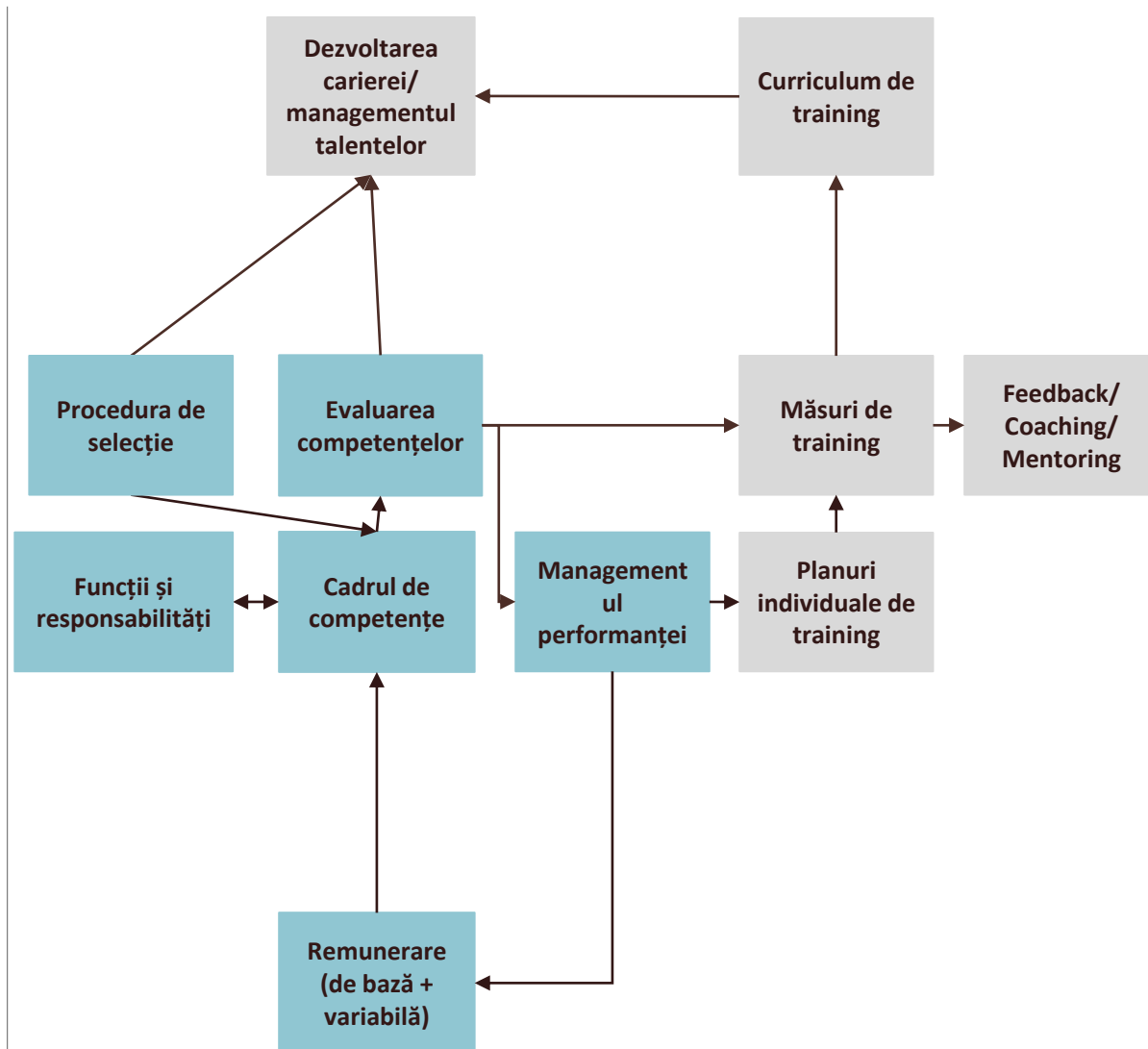
- Procedura de selecție este realizată de un director al clusterului școlar
- Competențele analizate la nivel național pentru a obține următorul nivel de calificare
- Contractul ENI este semnat. Așteptările privind distribuirea orelor sunt discutate și agreeate

Cadrul de competențe

- Diploma în pedagogie sau cursuri pedagogice sunt obligatorii
- Reușite personale și abilitățile sociale sunt evaluate în timpul interviului
- Sistem de competențe de 4 nivele: fără diplomă, profesor calificat, profesor superior, expert
- Calificarea profesorului calificate fără termen al valabilității. Nivelul de Expert nu cere grad superior drept premisă

Funcții și responsabilități

- Săptămâna de lucru de 35 ore garantate; nu este cerința de a avea ore didactice fixe
- Orele didactice sunt agreeate între profesor și directorul școlii
- Funcțiile sunt atribuite de director în dependență de calificarea profesorului, disponibilitatea orelor de predare și capacitatea școlii
- Funcțiile variază în baza nivelului de calificare: profesorii-experti nu predau lecții elevilor, ci educă profesorii



Rezumatul reformei sugerate: managementul școlar

Region	Number of schools	Optimal number of clusters*	Number of pupils per cluster*	FTE per cluster*
Anenii-Noi	31	3	2500	210
Bălți	25	4	3300	230
Basarabasca	10	1	2300	200
Briceni	32	3	2100	200
Cahul	51	5	2300	200
Călărași	29	3	2200	180
Cantemir	34	4	1500	130
Căușeni	33	4	2200	180
Chișinău	123	20	3700	250
Cimișlia	30	3	1600	130
Criuleni	33	4	1900	130
Dondușeni	24	2	1700	170
Drochia	37	4	1900	160
Dubăsari	11	2	1400	120
Edinet	41	4	1600	160
Fălești	46	4	2100	160
Florești	49	4	2000	180
Glodeni	24	3	1800	140
Hincești	48	5	2200	160
Ialoveni	34	4	2600	200
Leova	26	3	1600	140
Nisporeni	33	3	2200	160
Ocnita	25	3	1300	120
Orhei	52	5	2300	180
Rezina	33	3	1600	150
Riscani	34	3	2000	180
Singer	44	5	1800	160
Soroca	46	4	2000	170
Straseni	31	5	1800	140
Soldanesti	23	4	1100	90
Stefan Voda	27	4	1700	130
Taraclia	18	3	1200	110
Telenesti	37	4	1700	140
Ungheni	49	5	2400	190
UTA Gagauzia	45	7	2000	190

Principii de clusterizare:

- Proximitate geografică: până la 7 km între școlile din cadrul clusterului;
- Fiecare cluster are o școală cu localizare urbană sau o școală cu mai mult de 500 elevi;
- Numărul elevilor: 1500-2000 în regiuni mai mici, până la 3000 în regiuni mai mari
- Numărul profesorilor (poziții full time) : până la 200 în regiuni mai mici, până la 250 în regiuni mari

Schimbări anticipate

1. Reducerea numărului de funcții administrative, extinderea altor funcții:

- În loc de 1300 directori și alt personal de suport (în mediu 5 per școală) , clusterul va fi condus de 150 directori și o echipă de aproximativ 10 persoane (adjuncți, Resurse umane, psiholog, asistent pentru necesități speciale, etc.) Din cauza volumului de lucru sporit, directorii vor avea un salariu considerabil mai mare.

2. Optimizarea numărului profesorilor

- Cu introducerea rotației și flexibilității, profesorii la subiectele unde sunt ore insuficiente vor putea avea o poziție cu normă întreagă prin predarea în alte școli din cluster. Asta permite optimizarea numărului de profesori prin reducerea cu ~2000 persoane din motivul descreșterii numărului profesorilor care ocupă mai puțin de 0.5 poziții de predare și optimizarea ENI.

3. Eliminarea autorității regionale

- La moment, școlile din regiuni sunt conduse de autoritățile regionale. Odată cu clusterizarea, managementul direct al școlilor va fi realizate de directori. Comisia Națională Școlară a Ministerului Educației va fi formată pentru a conduce 150 cluster școlare.

Rezumatul reformei sugerate: efectul financiar

Economii anuale urmare a optimizării sistemului

Administrare regională*	55 m MDL
Directori de școli	94 m MDL
Directori adjuncți și personal de suport	255 m MDL
Optimizarea numărului de profesori	53 m MDL
	457 m MDL

Cheltuieli anuale în noul sistem

Consiliul școlar	13 m MDL
Directori ai clusterelor	26 m MDL
Directori adjuncți și personal de suport	79 m MDL
20% timpul profesorilor-șefi petrecut în administrare (~1300 unități)	10 m MDL
Transportation expenses	39 m MDL
	167 m MDL



290 m MDL Pot fi economisiți anual din administre pentru predare

Fondurile eliberate pot fi alocate pentru a spori remunerarea profesorilor în mai multe feluri:

1. Creștere proporțională a salariului de bază pentru profesori

- Ușor și rapid
- Creșterea atractivității
- Fără schimbări semnificative
- Nu crează motivație
- Efect temporar
- Nu se investește în viitor

2. Creșterea salariului de bază și creșterea “foarfecei” între nivelele de calificare

- Motivațional pentru profesori
- Creșterea atractivității
- Necesită o perioadă mai îndelungată pentru implementare
- Reforma calificărilor e necesară

3. Creșterea salariului de bază + creșterea “foarfecei” + fond național de investiții

- Baza pe performanță și motivațional pentru sistem
- Stimulează dezvoltarea
- Necesită reforme structurale
- Soluție complexă, pe termen lung

Rezumat: Remunerarea profesorilor

Situația curentă

Salariul profesorilor (normă întreagă):

Gradul	Sporire	Interv. sal. bază	Proporția
Fără grad		3000-3800 MDL	29%
Gradul 2	+30%	3800-4700 MDL	58%
Gradul 1	+10%	4600-5000 MDL	10%
Superior	+10%	5000-5300 MDL	3%

Total: ~1 480 m MDL

Comentarii

- Calculele curente sunt bazate pe informația disponibilă referitoare la numărul, experiența de lucru, calificarea și orele de predare a profesorilor angajați în sistem la acest moment.
- Suma exactă a cheltuielilor pentru salariul profesorilor nu este disponibilă și este estimată.
- Calculele de prognoză sunt bazate pe suma estimată a cheltuielilor la acest moment și pot fi calculate într-un mod mai precis, în condițiile în care informații suplimentare sunt prevăzute.

Model sugerat

Salariul profesorilor (normă întreagă):

Nivelul profesorilor	Sporire	Interv. salariului	Proporția profesorilor
Fără grad		3300-4000 MDL (+7%)	20-30%
Profesor calificat	+40%	4600-5500 MDL (+15%)	60-70%
Profesor superio	+45%	6000-6500 MDL (+25%)	up to 10 %
Profesor expert	+70-100%	8300-10000 MDL (+85%)	up to 2 teachers per cluster

Total: ~1 620 m MDL

- Intervalele de salarii sunt pentru Echivalentul Normă Întreagă (ENI) la fiecare nivel sunt stipulate de către Ministerul Educației. Este presupus că numărul orelor de predare și curriculumul rămân aceleași.
- Școala este obligată să plătească suma minimă, și să aloce salariul adițional conform următoarei proporții: până la 50% din sporire – pentru experiență de muncă, celelalte 50% - pentru activități adiționale/performanță excepțională.

Componenta investițională:

- Anual, Consiliul Școlar formează un fond de investiții pentru 10-20 proiecte de dezvoltare inovative: **~65 m MDL** în total.
- Investiția poate fi făcută pentru echipament, materiale, software, motivarea profesorilor pentru participarea în proiecte.

Rezumat: Remunerarea directorilor

Situația curentă

Salariu fix: valoarea timpului de predare + supliment pentru management

Bonusuri: gradul didactic + gradul de management + pentru mai mult de 1000 elevi

Salariu lunar mediu: ~6000 MDL

Obligații/ Responsabilități:

- Management al resurselor umane
- Administrarea proceselor școlare
- Executarea bugetului și raportare

Orele didactice sunt păstrate pentru a menține calificarea

Modelul sugerat

Salariu fix: ~13 000 MDL/lună

Stipulat în contract (mandat de 5+5 ani), cu următoarele obligații/responsabilități:

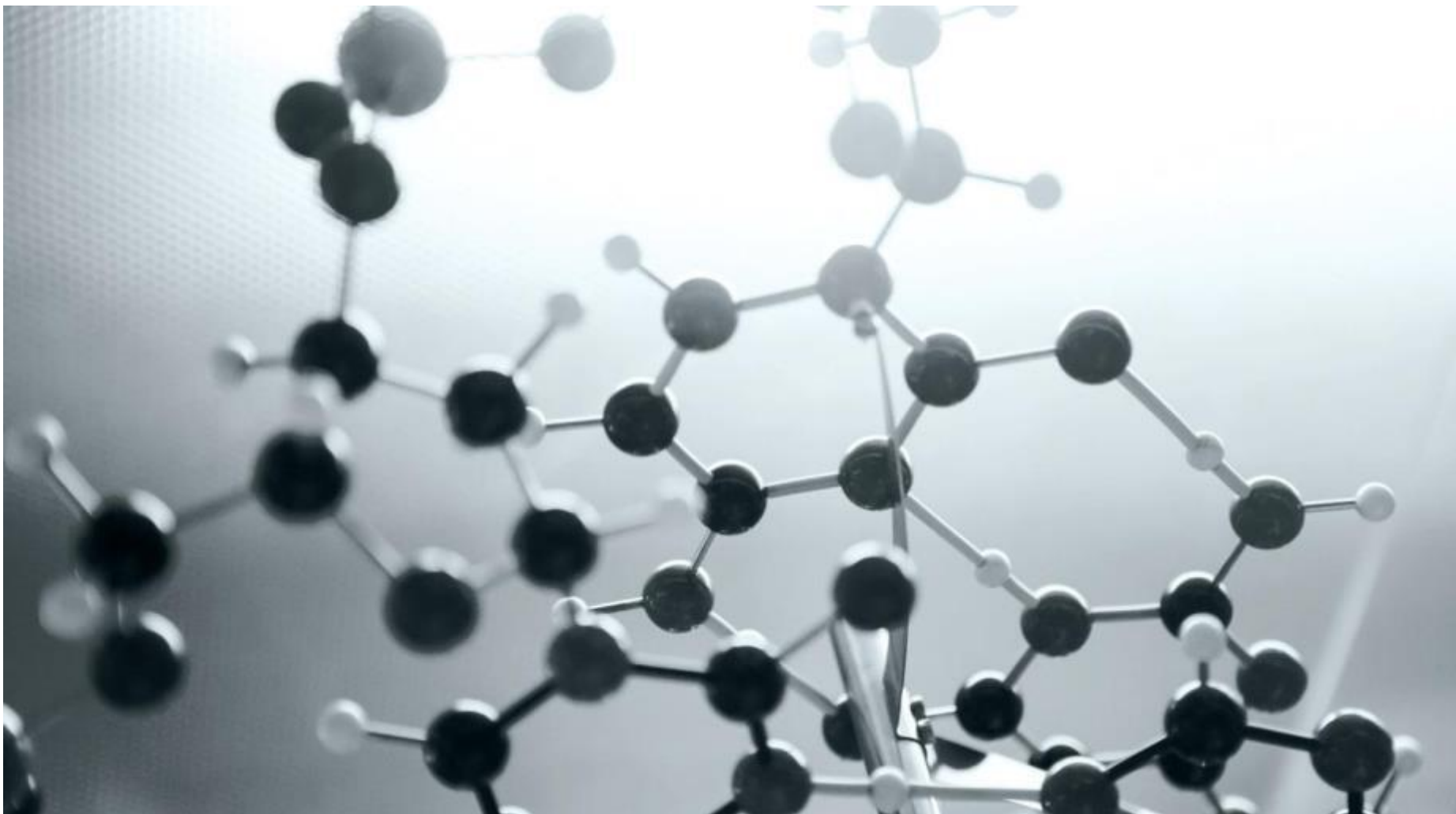
- Managementul a ~200 persoane
- Managementul dezvoltării clusterului
- Managementul bugetului clusterului
- Responsabilitate pentru rezultatele clusterului și performanței în fața Comitetului Școlar

Partea variabilă: +10% din salariul anual

Decisă de Consiliul Școlar:

- Feedback din partea profesorilor
- Implementarea Indicatorilor de performanță (e.g., profesor-expert, proporția de profesori superiori, performanța elevilor)
- Atmosfera socială în cluster
- Situația financiară a clusterului
- etc.

5. Conceptul noului sistem de salarizare



Obiectivele și limitele de implementare ale proiectului

Provocări Majore

Învățământul general:

- Piață în descreștere
- Discrepanța dintre școli
- Constrângeri economice

Cadre de conducere

- Volum de muncă și responsabilități inegale
- Utilizarea nerațională a resurselor administrative
- Selectarea și gradul de calificare

Cadre didactice

- Structura și distribuția
- Mijloace de motivare
- Îmbătrânirea cadrelor didactice

Probleme critice

- **Inerția sistemului:** schimbările minore nu sunt în stare să conducă la schimbări esențiale în termen scurt.
- **Vârsta medie și conservatorismul cadrelor didactice:** lipsa de idei proaspete, rezistența la schimbare și flexibilitate
- **Nivelul economic și constrângerile bugetare** necesită ca noul sistem salarial ar putea funcționa în aceleași constrângeri bugetare.

Obiectivele Principale

- **De a face sistemul educațional mai atractiv** pentru for angajați și a crește reputația
- **De a readuce încredere și notorietate** sistemului educațional
- **De a introduce un sistem de salarizare motivant** pentru cadrele didactice și de conducere
- **De a spori flexibilitatea sistemului** pentru a putea face față mediului schimbător

Implementarea noului sistem de salarizare

Principiile de implementare	Inițiative propuse	Rezumatul comentariilor și propunerilor
<p>Sistemul de învățământ general:</p> <ul style="list-style-type: none">• mai multă autonomie școlilor• diminuarea nivelului de birocrație• optimizarea rețelei școlare <p>Cadre de conducere:</p> <ul style="list-style-type: none">• mai puțini, dar mai buni• lideri vs. administratori <p>Cadre didactice:</p> <ul style="list-style-type: none">• sistem de calificare adecvat• mai puțin, dar mai calitativ• rată de angajare cu normă deplină mai mare• creșterea și promovarea flexibilității în procesul de muncă	<p>Guvernanța școlară și optimizarea rețelei școlare</p> <p>Integrarea copiilor cu necesități speciale</p> <p>Sistemul de calificare al profesorilor</p> <p>Selectarea și evaluarea cadrelor didactice</p> <p>Lărgirea responsabilităților și obligațiilor cadrelor de conducere</p> <p>Majorarea salariului pentru cadrele didactice și de conducere</p>	<ul style="list-style-type: none">• Limitarea implicării Autorităților Locale în procesul de administrare al școlilor contravine principiului de descentralizare.• Procesul de optimizare a rețelei școlare durează prea mult timp. Este necesară o soluție rapidă. Nu ține de competența Ministerului Educației.• Stabilirea a unui asistent per cadru didactic pentru elevii cu necesități speciale nu este acceptabilă.• Sistemul de calificare sugerat nu stimulează tinerii profesori să intre în sistem. Sistemul de calificare trebuie să rămână același.• Trebuie de elaborat sistemul Indicatorilor de Performanță.• Restructurarea procedurii de selectare a directorilor este o inițiativă pe termen-lung. Selectarea trebuie făcută de autoritățile locale.• Limitarea implicării APL-urilor contravine principiului de descentralizare.• Rata componentei motivaționale din salariu trebuie specificată• Sistemul de salarizare trebuie să fie aplicabil pentru grădinițe sau alte tipuri de școli• Detalierea asupra legilor ce urmează să fie modificate

Deși există constrângeri la nivel de sistem, în scopul obținerii rezultatelor scontate, este necesară luarea unor decizii complexe.

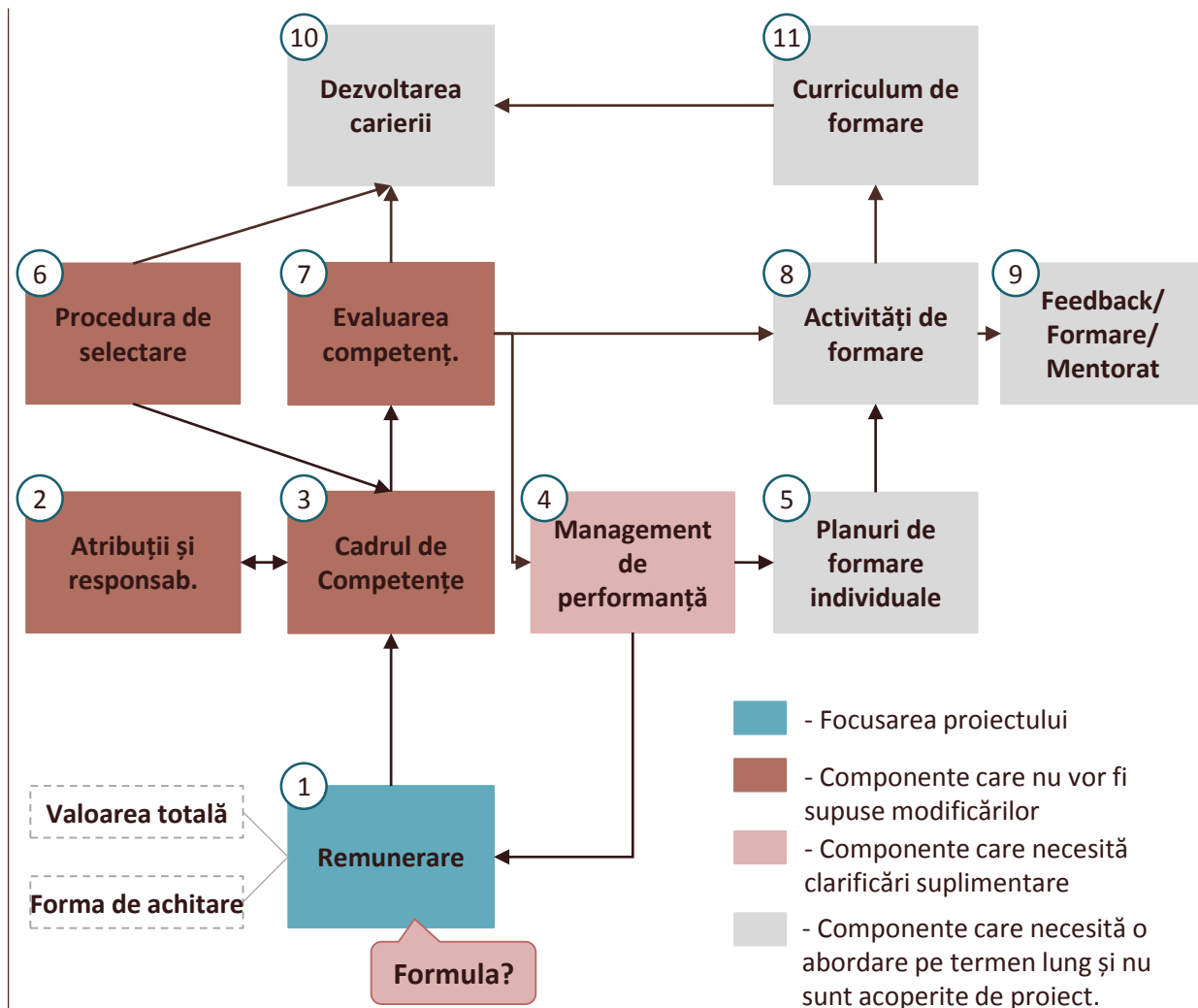
Rezumatul comentariilor Ministerului Educației

Rezumat:

Conform comentariilor la Raportul interimar nr. 2, oficial transmise de către Ministerul Educației, procedura de selecție a directorilor, extinderea responsabilităților și atribuțiilor directorilor (crearea clusterelor) precum și cadrul de competențe al cadrelor didactice nu pot fi modificate conform propunerilor.

Cu toate acestea, în scopul introducerii componentelor de performanță în sistemul de remunerare, este necesară o abordare bazată pe performanță și în celelalte procese interconectate. Salariul urmează să fie un rezultat al schimbărilor întregului sistem.

O parte din propunerile inițiale au fost ajustate sau eliminate, totuși abordarea generală a fost păstrată, fiind explicată mai detaliat și în mod mai practic.



Conceptul general

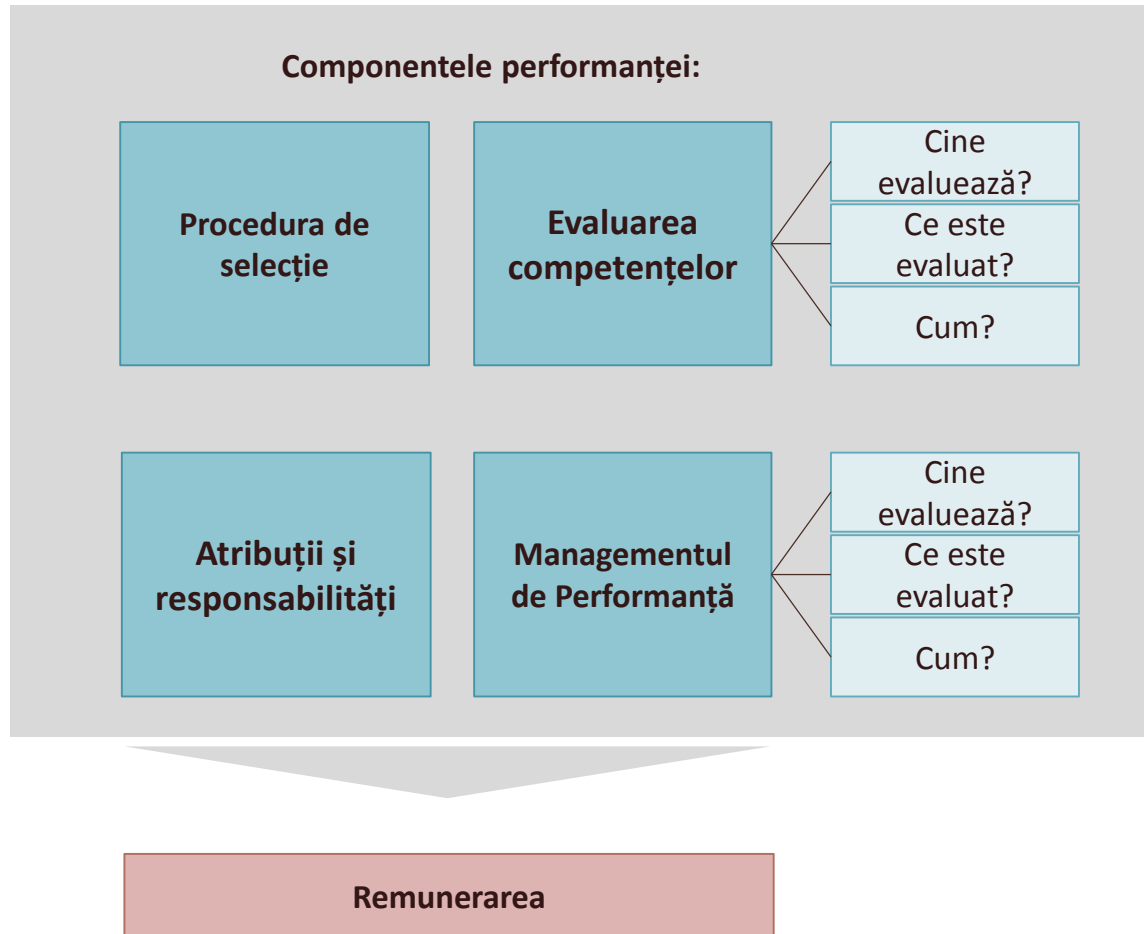
Scenariu	Conceptul General	Impact
A) În cadrul sistemului actual	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> Schema Actuală <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f2f1;">Salariu Fix</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> Schema Nouă <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f2f1; margin-right: 5px;">Salariu Fix</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; background-color: #ffe0b2; font-size: 0.8em; margin-left: 5px;">+ Componenta Performanță</div> </div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Conform comentariile oferite, componenta de performanță urmează a fi introdusă în cadrul sistemului actual. • Componenta bazată pe performanță ar putea fi alocată în baza redistribuirii salariului, fapt ce va crea însă un dezechilibru în sistem, când unii salariați vor primi mai mult, iar alții mai puțin decât primesc la moment. • O astfel de abordare nu va soluționa problemele curente: lipsa flexibilității, lipsa motivării, ceea ce va duce la o serie de probleme ulterioare. • Redistribuirea salariului va duce la scăderea atractivității profesiei pentru tinerii specialiști și va afecta autoritatea sistemului educațional.
B) Cu alocarea fonduri lor suplimentare	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> Schema Actuală <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f2f1;">Salariu Fix</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> Schema Nouă <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f2f1; margin-right: 5px;">Salariu Fix</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; background-color: #ffe0b2; font-size: 0.8em; margin-left: 5px;">+ Componenta Performanță</div> </div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptul propus permite creșterea salariilor proporțional cu creșterea responsabilităților asumate. • Componenta de performanță a fost adăugată suplimentar la salariul actual de bază datorită redistribuirii funcțiilor de bază și introducerea unor activități suplimentare, care contribuie la performanța sistemului.
C) Având la bază economiile datorate optimizării sistemului CIVITTA	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> Schema Actuală <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f2f1;">Salariu Fix</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> Schema Nouă <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f2f1; margin-right: 5px;">Salariu Fix</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; background-color: #ffe0b2; font-size: 0.8em; margin-left: 5px;">+ Componenta Performanță</div> </div> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • În dependență de scopul implementării reformei, există potențial de economisire a cheltuielilor administrative în scopul măririi bugetului de salarizare, atât a componentei fixe cât și a celei de performanță. • Unele inițiative pot fi implementate cu alocarea suplimentară de fonduri de către Ministerul Finanțelor.

Sumarul surselor de finanțare

Costul introducerii componentei de performanță			A) În cadrul sistemului actual	B) Cu alocarea fondurilor suplimentare	C) Având la bază economiile datorate optimizării sistemului
Cadre manageriale	Performanța structurală:	- 69 m MDL	✗	✗	✓
	Performanța anuală:	4 m MDL			
	Echipa administrativă:	- 316 m MDL			
	Investiții totale:	- 381 m MDL			
Cadre didactice	Creșterea structurală:	150 m MDL	✗	✓	✓
	Activități complementare:	65 m MDL			
	Total investiții:	215 m MDL			
Total:				Investiții de 215 m MDL anual este necesară suma dată pentru implementarea reformei de sistemului de salarizare	- 166 m MDL (Econom.) economisiri anuale în urma implementării tuturor inițiativelor propuse

Având în vedere faptul că o serie de activități au fost adaptate sau excluse din concept, în urma feedback-ul furnizat, costurile implementării reformei au fost actualizate.

Conceptul general



- În scopul introducerii componentelor de performanță în schema de salarizare a salariaților, alte procese în sistemul de gestionare a resurselor umane urmează a fi ajustate în vederea implementării conceptului de performanță, iar ulterior reflectate în salarizare.
- Modificarea formulei de calculare a salariului nu va conduce la la aprecierea performanței, dacă sistemul nu va fi capabil să definească ce este performanța în sine și cum ea trebuie evaluată.

Cadrele manageriale : evaluarea competențelor

Evaluarea competențelor

Cine

- Ministerul Educației (direcția responsabilă) elaborează instrucțiunile și creează Consiliul Național de experți recunoscuți la nivel național – reprezentanți ai sistemului educațional, afaceri, societatea civilă, etc. care evaluează candidații și iau decizia privind includerea în Baza de Date Națională a cadrelor de conducere.
- Unele etape ale procesului de acreditare pot fi trecute pe seama Autorităților Locale / Inspectoratul Școlar Național, dar doar în conformitatea cu metodologia, elaborată și aprobată la nivel național.

Ce

- Procedura curentă de examinare urmează a fi dezvoltată în vederea verificării cunoștințelor candidaților la funcția de director în următoarele domenii :
- Competențele sociale, funcționale, lider și manager.
 - Experiența în domeniul managerial:
 - Cunoștințe în domeniul managementului finanțelor
 - Cunoștințe academice și/sau experiență în predare (predarea nu este o condiție obligatorie)
 - Performanțe personale
 - Reputație profesională și personală
 - Evaluarea psihologică

Cum

- Procedura de evaluare a competențelor trebuie să implice următoarele etape: aplicare, testare, interviul personal, verificarea reputației și trecutului.
- Procesul de evaluare poate fi divizat în mai multe etape, astfel doar cei preselecțati pot accede la etapele superioare.
- Examenul național de acreditare se susține contra cost - ~2000 MDL, poate fi susținut de mai multe ori, dar nu mai des de o dată la 6 luni.
- Cei care au susținut examenul sunt incluși în Baza de date a cadrelor de conducere. Acreditarea este valabilă pentru o perioadă de 5 ani.

Pașii principali

- 1 Determinarea persoanei/ direcției responsabile din cadrul ME
- 2 Crearea și organizarea Consiliului Național de experți
- 3 Actualizarea procedurii de evaluare
- 4 Dezvoltarea bazei de date naționale
- 5 Elaborarea și aprobarea instrucțiunilor pentru evaluarea competențelor cadrelor de conducere.

Impact

- ✓ Unificarea procedurii de evaluarea a competențelor cadrelor de conducere
- ✓ Competențele manageriale ale directorilor prevalează calitățile lor de pedagog: directorii sunt într-o măsură mai mare lideri, decât foști-pedagogi.
- ✓ Este asigurată competența directorului de-ași asuma mai multe responsabilități în procesul de luare a deciziilor.

Cadrele manageriale: procedura de selecție

Procedura de selecție

Cine

- Selecția cadrelor de conducere este realizată de către Autoritatea Locală

Cum

- Candidații la funcția de director pot fi aleși numai din Baza de date Națională a Cadrelor de conducere.
- Candidații selectați (3-5) își prezintă planul de dezvoltare a instituției (pentru 5 ani) în fața Autorității Locale.
- Candidatura selectată (1) este transmisă spre Ministerul Educației pentru aprobare (opțional)
- Contractul de muncă pentru o perioadă limitată (5 ani) este semnat între candidatul selectat și Autoritatea Locală
- Indicatorii de performanță, obiectivele și așteptările sunt discutate între autoritatea locală și directorul numit și sunt trecute în contractul de muncă și fișa postului.
- O singură persoană poate avea maximum 2 mandate în aceeași școală.

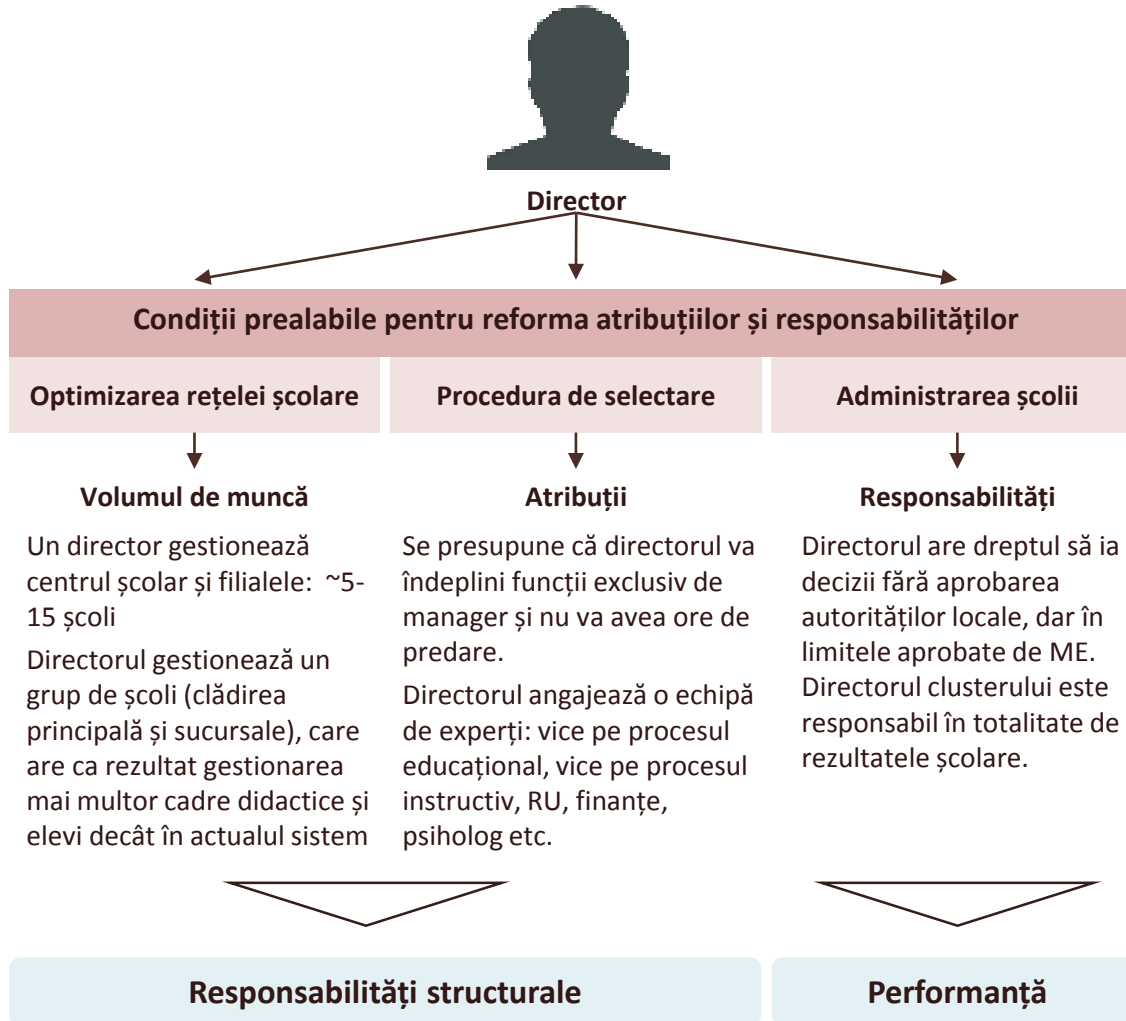
Pașii principali

- 1 Se introduce durata mandatului directorului într-o singură școală
- 2 Actualizarea procesului de selecție: doar candidații acreditați pot fi selectați pentru funcția de director.

Impact

- ✓ Procesul de selecție rămâne în jurisdicția Autorității Locale
- ✓ Directorul este ales doar din baza de date națională, care confirmă conformitatea competențelor acestuia
- ✓ Directorul poate activeze doar 2 cadențe a câte 5 ani în aceeași școală, ceea ce-l va stimula să implementeze schimbări masive și să dezvolte o strategie concretă.

Cadrele manageriale: atribuții și responsabilități



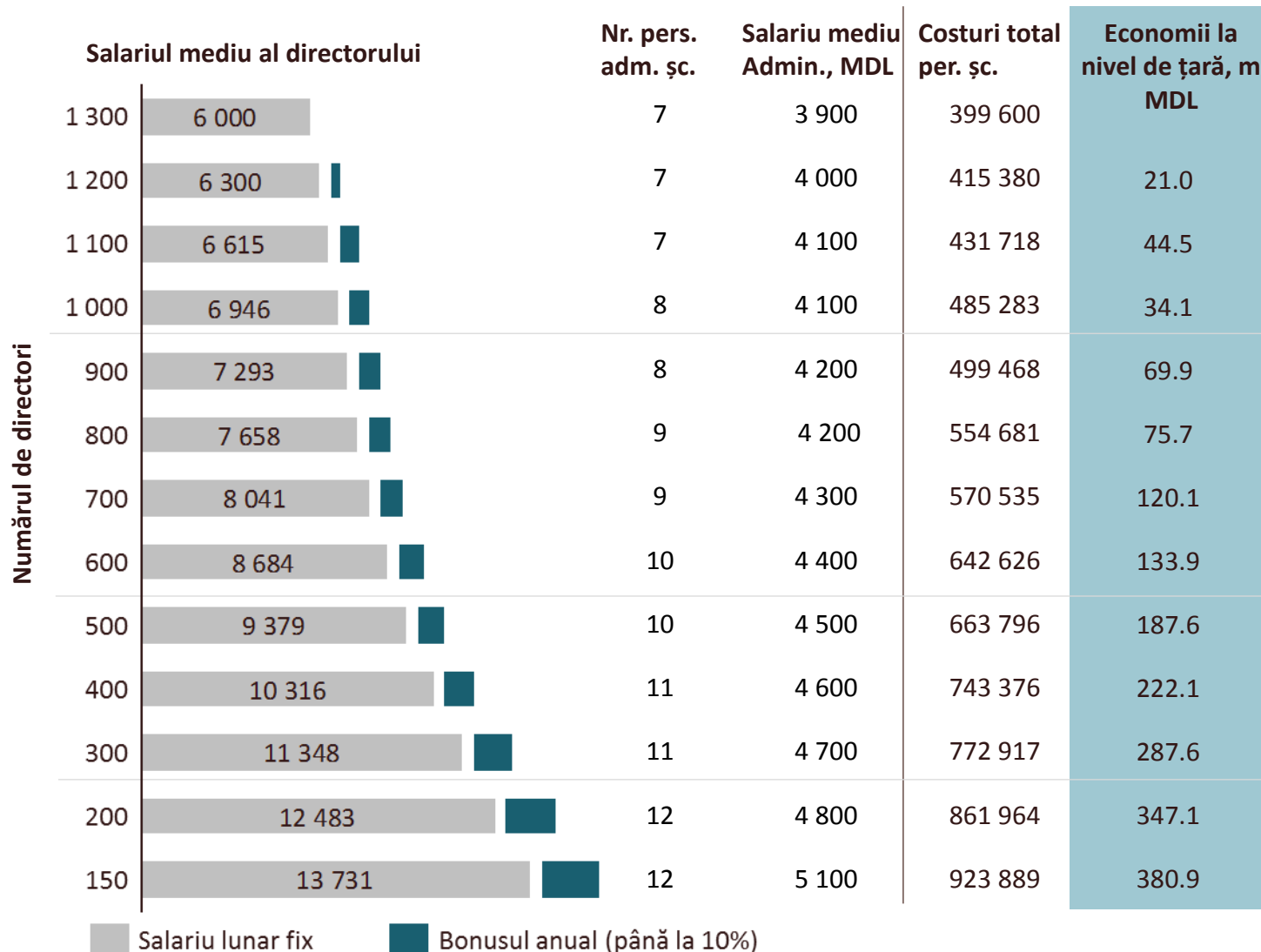
Pașii principali

- 1 Oferă mai multe atribuții directorului
- 2 Actualizează responsabilitățile directorilor
- 3 Unifică școlile în grupuri/clustere
- 4 Permite școlilor să acumuleze fonduri

Impact

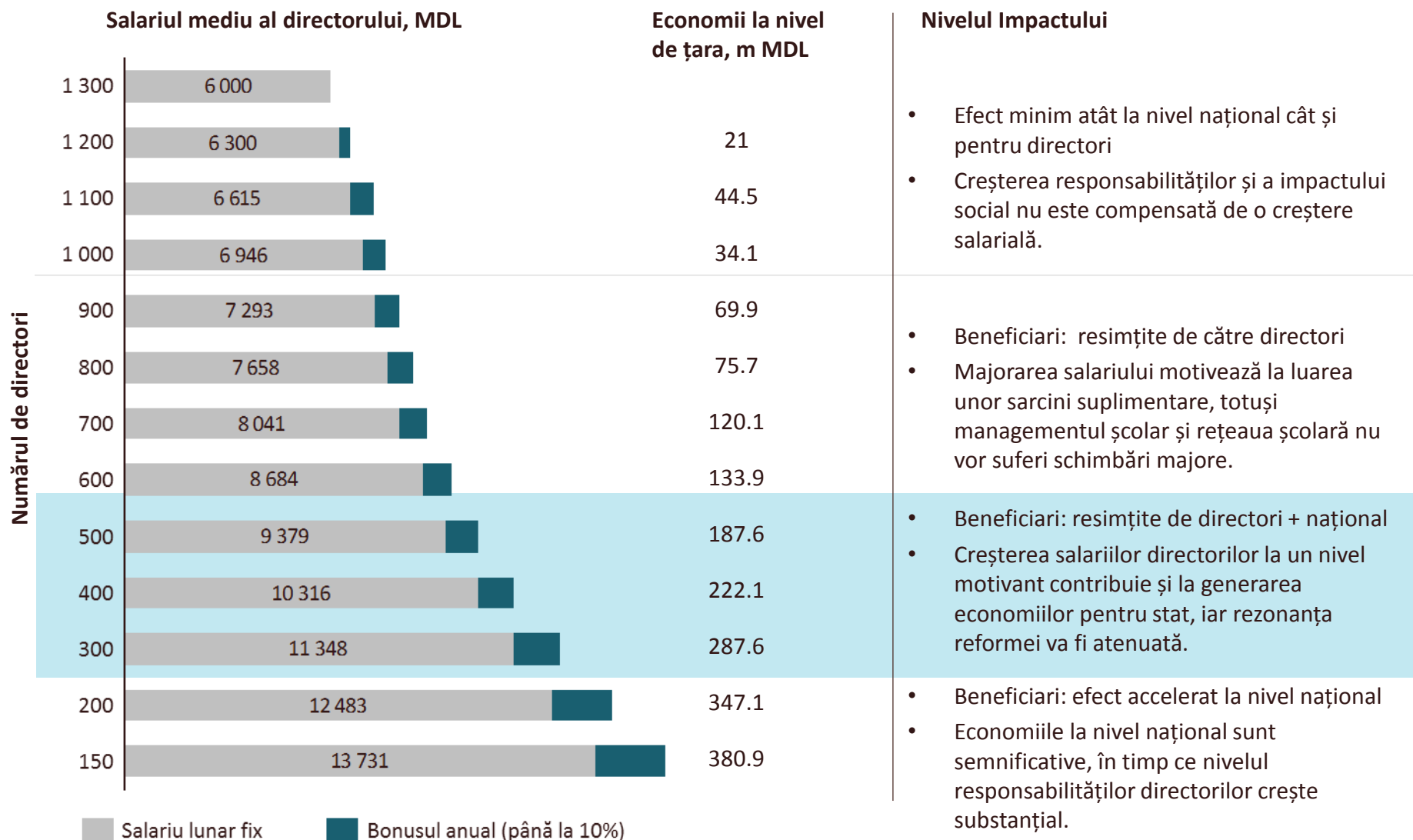
- ✓ Mai puțin, dar mai calitativ; leadership al managementului școlar
- ✓ Optimizarea structurii școlare creează spațiu fiscal pentru majorarea salariului directorului fără majorarea bugetului pentru educație
- ✓ Rezultatele școlii (educaționale, financiare, etc.) sunt în responsabilitatea totală a directorului: ei au suficientă independență pentru a lua decizii care să conducă la creșterea performanței școlare și sunt responsabili pentru rezultate
- ✓ Directorii sunt doar manageri, fără obligații de predare

Cadrele manageriale: simularea efectului financiar



- Optimizarea rețelei școlare și organizarea școlilor în grupuri poate fi realizată cu diferite nivele de intensitate.
- La fiecare nivel de simulare se ia în calcul creșterea necesității numărului de personal auxiliar.
- Salariul directorului trebuie să fie direct legat de creșterea volumului de muncă (gestionarea a mai multor clădiri, mai mulți elevi, cadre didactice), precum și de nivelul de responsabilitate (responsabilitate față de rezultatele școlare, decizii luate cu o implicare redusă a Autorităților Locale.)

Cadrele de conducere: explicarea alternativelor de simulare



Cadrele manageriale : managementul de performanță

Cine	Cum	Ce
Ministerul educației	Dezvoltă instrucțiunilor pentru Indicatorii de performanță ai directorilor, modul de raportare și evaluare: frecvența, forma și standardele.	<p>Indicatorii de performanță trebuie să fie măsurabili și echitabili. Modificările indicatorilor pot fi făcute anual în baza rezultatelor evaluării și cu acordul părților.</p> <p>Indicatorii de performanță trebuie să fie elaborate în baza standardelor naționale și să țină de următoarele domenii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executarea bugetului școlar • Performanța cadrelor didactice. • Implicarea în viața comunității • Resursele umane • Performanțele elevilor • Atmosfera în școală. <p>Indicatori și metode de evaluare specifice trebuie să fie elaborate în dependență de abordările selectate de stat.</p>
Autoritatea Locală	<p>Indicatorii de performanță pe care pe care directorul trebuie să-i atingă pe durata mandatului său sunt stabiliți pentru fiecare director în parte de către Autoritatea Locală și sunt stipulate în contractul de muncă și fișa postului.</p> <p>Feedback-ul anual este oferit de către APL. Evaluarea anuală a atingerii indicatorilor de performanță este făcută în baza unui formular standardizat.</p>	
Director	<p>Indicatorii de performanță pentru directori și componenta de performanță a salariului poate fi introdusă doar atunci când directorul va avea suficientă putere decizională în vederea luării unor deciziilor legate de gestionarea școlii fără aprobarea prealabilă a APL.</p> <p>Directorul are obligația raportării regulate către APL privind performanța școlii, în baza unui formular standardizat, elaborat de Ministerul Educației.</p>	

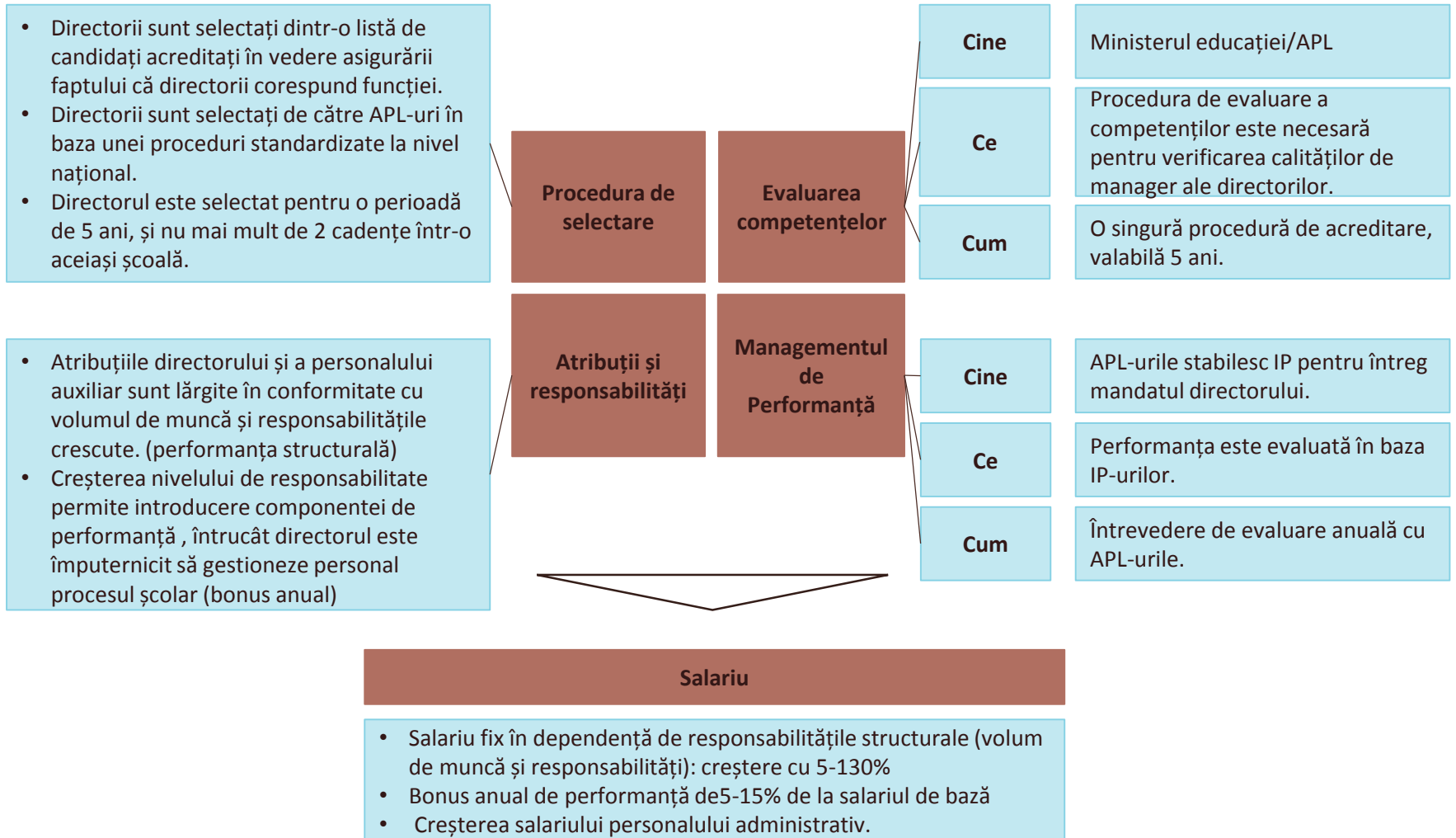
Pașii principali

- 1 dezvoltarea instrucțiunilor pentru evaluarea performanței directorilor
- 2 Dezvoltarea formularelor și standardelor de raportare.
- 3 Creșterea nivelului de responsabilitate al directorilor
- 4 Dezvoltarea Indicatorilor de Performanță pentru directori.

Impact

- ✓ Directorii obțin indicatori de performanță concreți care urmează să fie atinși pe parcursul mandatului.
- ✓ Indicatori de performanță măsurabili permit estimarea performanței și oferă argumente pentru oferirea bonusurilor anuale.

Cadrele manageriale: rezumatul conceptului



Cadrele didactice: evaluarea competențelor, procedura de selecție

Evaluarea competențelor și procedura de selecție

Cine

Responsabilitățile deja sunt destul de clar stabilite în sistemul actual: evaluarea competențelor și selectarea cadrelor didactice este efectuată de către directorul în conformitate cu funcțiile vacante valabile.

Cum

- Informația privind funcțiile vacante sunt răspândite prin diferite canale de distribuție, în dependență de școală și resursele disponibile
- Informația privind funcțiile vacante sunt răspândite în dependență de funcțiile și gradul de calificare necesar.
- Responsabilul de resursele umane organizează concursul de selecție.

Ce

Criteriile care sunt evaluate în cadrul procesului de evaluare urmează să fie modificate în vederea ajustării și corespunderii cu experiența și atribuțiile corespunzătoare pentru fiecare grad de calificare.

- Studii superioare în domeniul pedagogic sau studii superioare în alte domenii, cu condiția ca cei care candidează dețin modulul pedagogic
- Performanțele personale și calitățile sociale sunt evaluate în cadrul interviului.

Pașii principali

- 1 Specificarea rolului directorului și șefului RU în procesul de selectare a cadrelor didactice.
- 2 Informația privind funcțiile vacante trebuie să includă date privind gradul de calificare al cadrului didactic căutat, ceea ce va presupune responsabilități și atribuții diferite în corespundere cu necesitățile instituției.
- 3 Dezvoltarea mai multor criterii specifice, ce urmează să fie evaluate în cadrul procedurii de selectare.

Impact

- ✓ O distribuție echilibrată a cadrelor didactice după nivelul de pregătire și gradul didactic va fi atinsă (dezechilibrul între școlile mari și mici va fi diminuat)
- ✓ Cadrele didactice sunt evaluate nu doar după nivelul de studii, dar și reieșind din calitățile personale în vederea identificării celor mai potriviți candidați pentru funcția concretă.

Cadrele didactice: atribuții și responsabilități



Responsabilitățile structurale ale cadrelor didactice trebuie să ia în calcul gradul de calificare al acestora:

Expert	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicații: Profesori calificați sau experți externi cu o experiență practică bogată. Recalificare fiecare 5 ani. • Nu este necesară obținerea gradului didactic Superior. • Calificarea este oferită de către ME la solicitarea clusterului. Salariul este stabilit și plătit de către ME în baza bugetului anual aprobat. • Responsabilități : mentorat, lucru cu profesorii tineri/părinți. Mobilitate înaltă în cadrul clusterului. • Creștere salarială - 70-100%
Superior	<ul style="list-style-type: none"> • 5 ani după obținerea gradului „Calificat”5. Recalificare fiecare 5 ani. • Criterii: expertiza în materie • Flexibilitatea: 2 subiecți, metalingvistic, etc. • Responsabilități : lucrează cu elevii și profesorii cu un grad didactic inferior (Mobilitate medie: în marea parte a timpului lucrează în aceeași școală) • Creștere salarială - 45%
Calificat	<ul style="list-style-type: none"> • 5 ani pentru a-l obține. Rămâne pe viață, odată ce a fost obținut. • Numărul minim de credite obținut. Sistemul de punctare constă din: <ul style="list-style-type: none"> • 50% expertiza în materie • 50% criterii suplimentare: competențe sociale; mai mult obiecte; multilingvism; performanțe suplimentare (sport, arte, activism). Nu e necesară acoperirea tuturor criteriilor, dar necesar pentru obținerea unui număr minim de credite. • Creștere salarială - 40%
Fără Calificare	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre didactice începătoare. • Responsabilități : lucrează cu elevii, învață pentru a deveni cadru didactic bun.

Pași Principali

- 1 Dezvoltarea criteriilor pentru fiecare grad
- 2 Dezvoltarea unui program de lucru individual în dependență de grad
- 3 Actualizarea procesului de formare și examinare
- 4 Aprobarea faptului că salariul Expertului este achitat direct de Ministerul Educației.

Impact

-  Cadrele didactice la fiecare nivel au propriul concept al performanței, care ia în calcul experiența lor profesională
-  Cadrele didactice sunt motivate nu doar să-și dezvolte abilitățile de profesor, dar de asemenea să genereze transfer de cunoștințe către alți profesori.

Cadrele didactice: atribuții și responsabilități

Responsabilitățile cadrelor didactice

De bază

Responsabilitățile de bază includ activitățile de zi cu zi pe care profesorul trebuie să le realizeze conform fișei postului.

Norma de ore pentru fiecare responsabilitate structurală este stabilită astfel încât să însumeze 35 de ore pe săptămână.

Complementare

Responsabilitățile complementare pot fi luate suplimentar la sarcinile de bază și sunt considerată drept o activitate bazată pe proiecte.

Evaluare

Performanța este evaluată în dependență de nivelul de calificare de către autoritățile locale sau de comisia națională, în baza unei metodologii naționale.

Evaluarea anuală de către director/vice-director este efectuată pentru obținerea feedback-ului

IP și frecvența de evaluare este stabilită de comun acord cu directorul și este documentată într-un contract aparte, valabil pe perioada participării profesorului în proiectul respectiv

Compensare

Guvernul garantează nivelul minim de salarizare precum și creșterea salarială o dată la 5 ani, odată cu obținerea următorului grad de calificare

Baza salarială

Actual

18 ore de
predare

Propus

35 ore pe săptă-
mâna: de predare
+ sarcini suplim.

Salarizare adițională reiese din performanța cadrului didactic și a bugetului instituției. Compensația totală pentru implementarea proiectului este specificată în contract.

Pașii Principali

- 1 Norma didactică este modificată de la 18 ore de predare la 35 de ore de lucru pe săptămână.
- 2 Elaborarea instrucțiunilor pentru sarcinile suplimentare.
- 3 Dezvoltarea fondului școlar pentru activitățile adiționale.

Impact



Cadrele didactice sunt remunerate pentru activități adiționale pe care le realizează în afara orelor de predare.

Cadre didactice: atribuții și responsabilități

**35 de ore lucrătoare =
norma înreagă**

Gradul	Fără grad	Profesor calificat	Profesor Superior	Profesor Expert
Performanța înseamnă:	A fi un profesor bun	A poseda abilitățile de predare	Replicarea expertizei în cadrul școlii	Crearea și replicarea expertizei în sistem
Ore de Curs +	22 ore (2 ore cu superior/profesor expert)	18 ore	12 ore	12 ore doar cu alți profesori
Responsabilități adiționale				
Activități adiționale cu elevii	3 ore	3 ore	2 ore	-
Participarea la cursurile altor profesori	1 oră	1 oră	-	-
Participarea la instruire și ateliere de lucru	1 oră	1 oră	-	-
Pregătirea pentru cursuri	11 ore	9 ore	6 ore	6 ore
Predarea unui elev cu nevoi speciale	0.5 oră/elev	0.5 oră/elev	0.5 oră/elev	-
Ședințele cu părinții	2 ore	4 ore	4 ore	4 ore
Diriginție	-	2 ore per clasă	2 ore per clasă	-
Pregătirea elevilor pentru olimpiade	-	1 oră	2 ore per elev	-
Livrarea instruirilor și atelierelor de lucru	-	-	2 ore	12 ore
Ore comune cu profesori începători	-	-	2 ore	(include în OC)
Mentoratul unui profesor începător	-	-	2 ore per prof.	2 ore per prof.
Instruiri/Cursuri în alte clădiri ale școlii	-	-	-	5 ore
Dezvoltarea standardelor metodologice	-	-	-	4 ore
Cercetare în domeniul educației	-	-	-	4 ore

Pentru a fi selectat și fixat în contract: în total cu orele de curs ar trebui să acumuleze până la 35 de ore pentru a corespunde unei norme integrale

Activități complementare

Activitățile complementare sau bazate pe proiect pot fi asumate de către profesori adiționali orelor de curs și responsabilităților adiționale.

Termenii și condițiile de implicare în activitățile extracurriculare sunt dezvoltate în mod specific de către fiecare școală și trebuie să fie comunicate în mod clar tuturor angajaților: conținutul proiectului, indicii de performanță, bonusul disponibil, orele care urmează să fie alocate pe proiect.

Profesori: Managementul performanței

Managementul performanței

Cine

Responsabilitățile sunt deja clar stabilite în sistemul actual:

- În funcție de nivelul de calificare procesul este coordonat la nivelul unității de învățământ, raion sau minister, conform unei metodologii aprobate de Ministerul Educației.

Ce

Criteriile, care sunt analizate în timpul evaluării performanțelor trebuie ajustate pentru a corespunde cu experiența și funcțiile cerute de la fiecare grad de calificare.

Sistemul actual: bazat pe expertiza și stagiul de lucru într-o școală, fără remunerări, fără o evaluare a performanței, lipsit de flexibilitate.

Sistemul sugerat: performanța este recunoscută ca promovarea de la un grad de calificare la altul, dacă profesorul reușește să se conformeze cerințelor.

- Profesor fără grad: performanța este de “a învăța să profeseze”
- Profesor calificat: performanța este să “posede abilitățile de predare, în dependență de cunoștințe”
- Profesor superior: performanța constă în “transferul de cunoștințe către școală”
- Profesor expert: performanța constă în “crearea și transferarea expertizei în sistem”

Cum

- Gradele de calificare sunt acordate în conformitate cu o metodologie națională standardizată, prin care cadrele didactice, în funcție de nivelul de calificare trec un anumit număr de ore de formare, un interviu prezintă exemple de lucru metodologic etc.

Sistemul de examinare și instruire trebuie ajustat astfel încât să evalueze noile criterii corespunzător.

Pașii principali



Actualizarea criteriilor de promovare astfel încât să fie posibilă evaluarea performanțelor la fiecare grad.

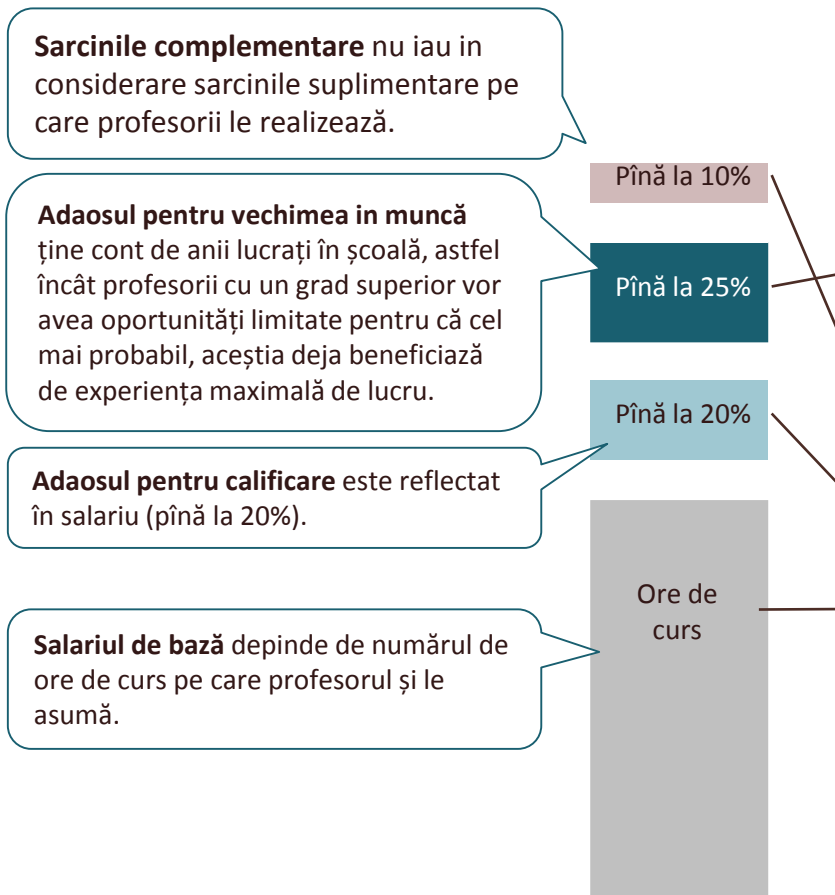
Impact



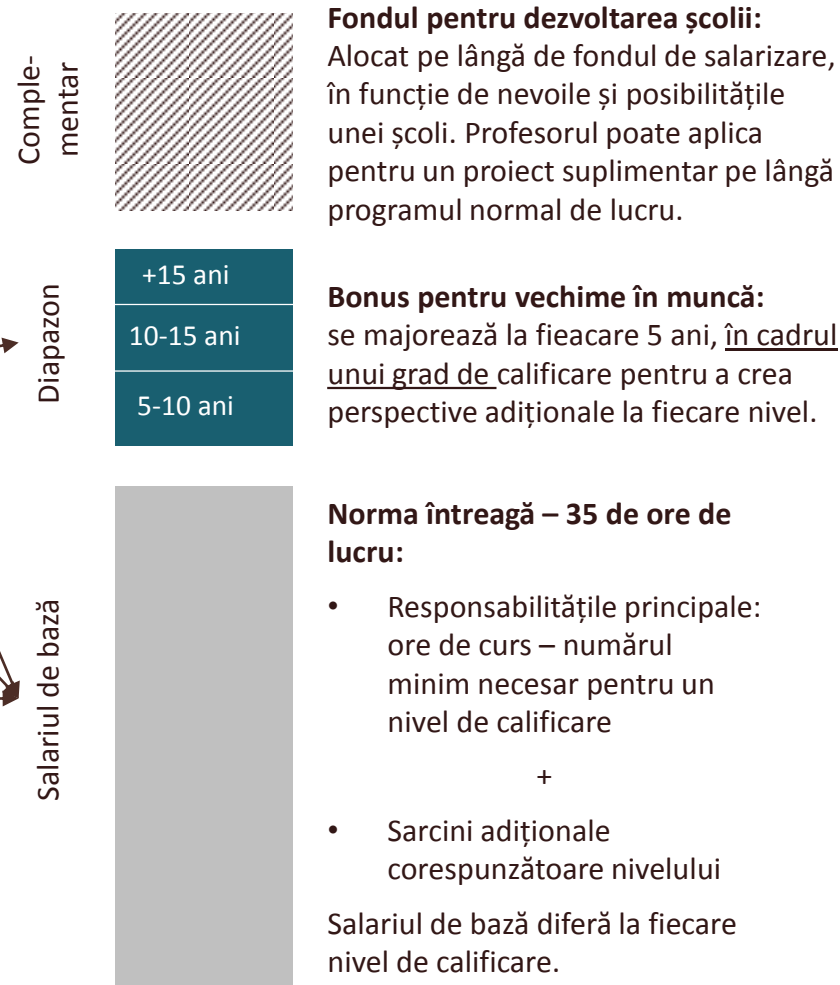
Spectrul divers de responsabilități și nivelurile salariului de bază la fiecare grad de calificare vor crea motivația de a avansa de la un grad la altul.

Profesori: Formula salarială (1/2)

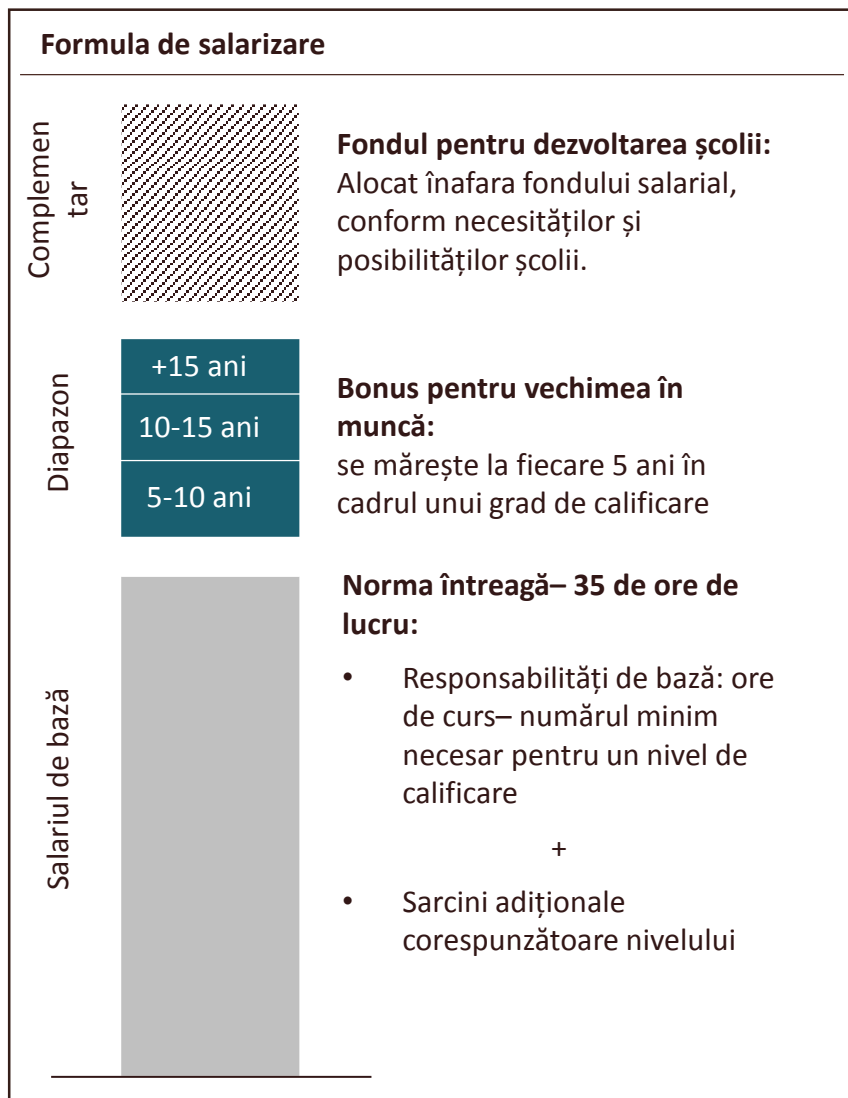
Schema salarială actuală



Schema salarială propusă



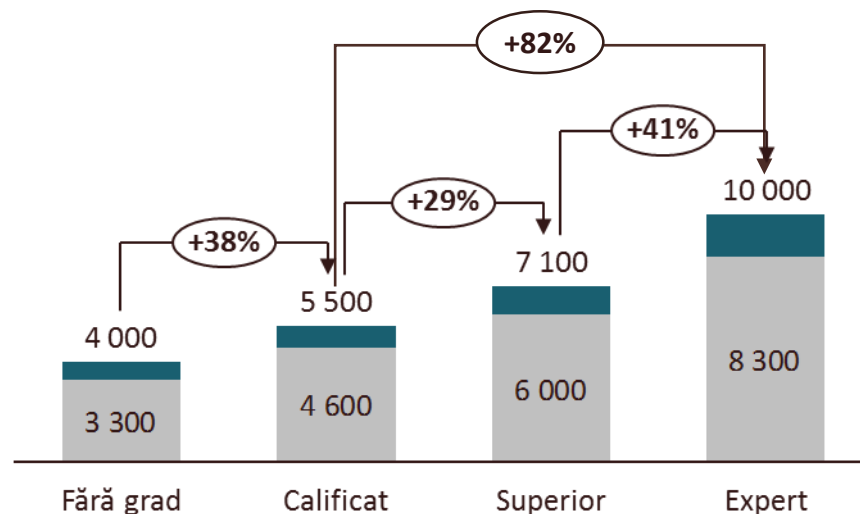
Formula de salarizare (2/2)



Recunoașterea performanței

O bună performanță a cadrului didactic specifică gradului pe care îl deține îi permite să avanseze la gradul cu un nivel mai ridicat de responsabilități și, prin urmare, la nivelul salarial mai ridicat.

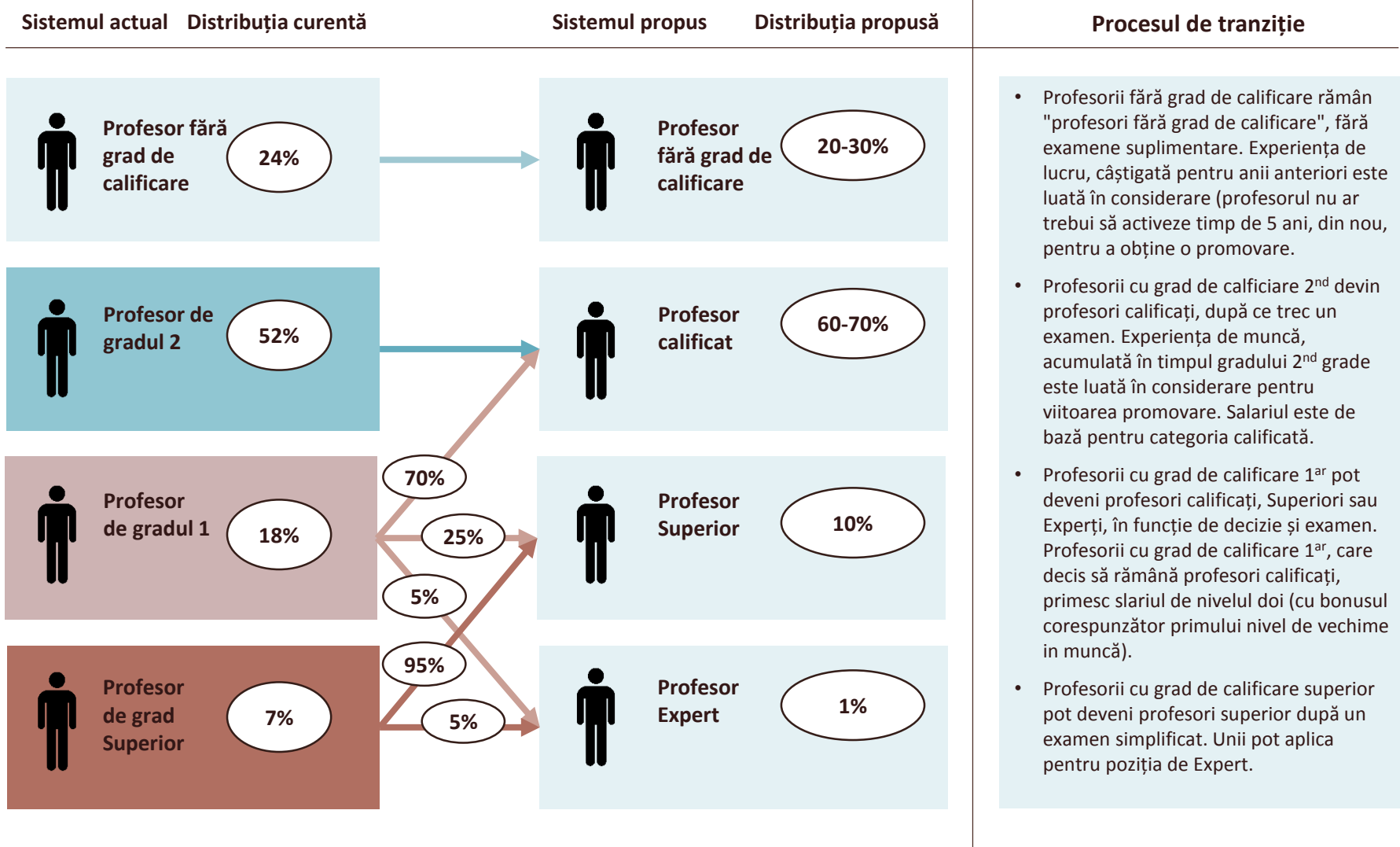
Salariul conform nivelului de calificare, MDL



Investițiile totale necesare:

- Majorarea structurală: ~150 m MDL
- Performanța extracurriculară: ~65 m MDL

Modelare: procedura de transfer



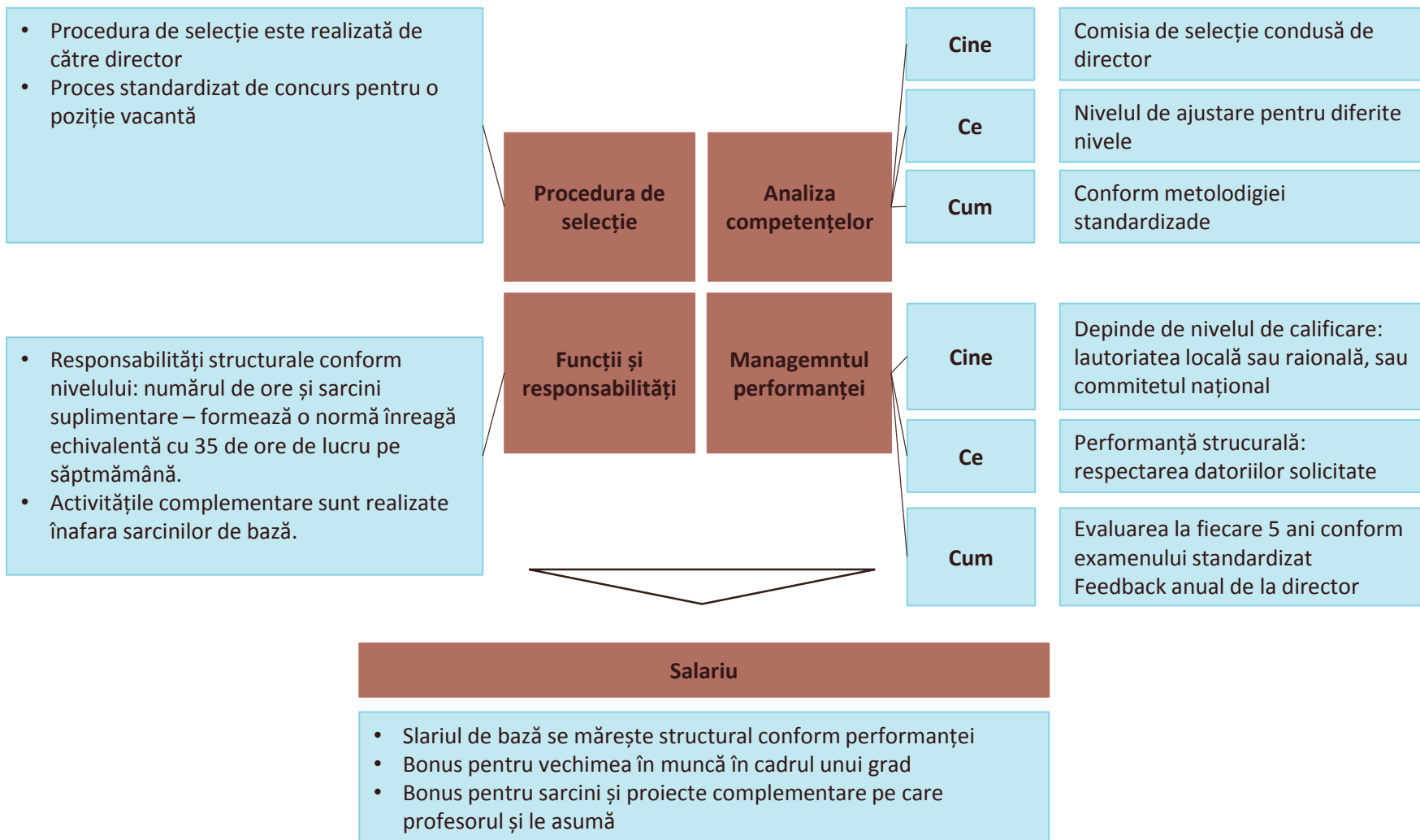
Modelare: distribuirea orelor de muncă a profesorilor

Modelarea demonstrează diferența distribuția orelor de curs în situația actuală și după implementarea reformei. La baza modelării a fost folosită distribuția tipică a școlilor în funcție de dimensiune.

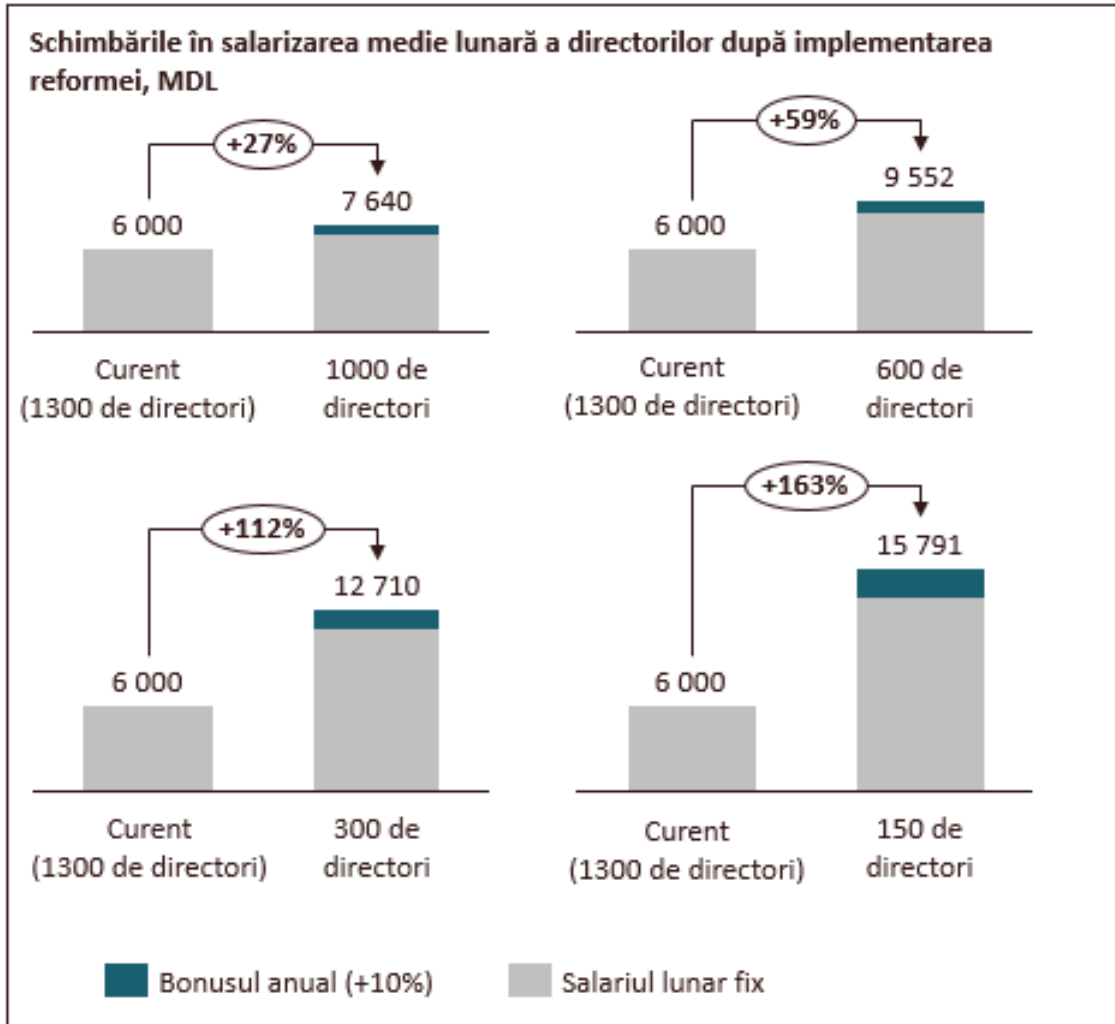
Situația actuală			După reforma calificărilor		
Școală mică (~20 profesori)					
Fără grad	7 profesori	18 ore	Fără grad	7 profesori	22 ore
Gradul 2nd	12 profesori	18 ore	Qualified	12 profesori	18 ore
Gradul 1^{ar}	1 profesori	18 ore	Superior	1 profesori	12 ore
Superior	0	18 ore	Expert	0	0 ore
Total: 360 ore de curs			Total: 400 ore de curs		
<hr/>					
Medium school (~50 profesori)					
Fără grad	12 profesori	18 ore	Fără grad	12 profesori	22 ore
Gradul 2nd	29 profesori	18 ore	Qualified	34 profesori	18 ore
Gradul 1^{ar}	7 profesori	18 ore	Superior	3 profesori	12 ore
Superior	2 profesori	18 ore	Expert	1 profesori	0 ore
Total: 900 ore de curs			Total: 912 ore de curs		
<hr/>					
Large school (~100 profesori)					
Fără grad	22 profesori	18 ore	Fără grad	22 profesori	22 ore
Gradul 2nd	46 profesori	18 ore	Qualified	62 profesori	18 ore
Gradul 1^{ar}	23 profesori	18 ore	Superior	15 profesori	12 ore
Superior	9 profesori	18 ore	Expert	1 profesori	0 ore
Total: 1800 ore de curs			Total: 1780 ore de curs		

- Din cauza inegalității distribuției cadrelor didactice pe grade în școli după dimensiuni (și regiune), după realizarea reformei diferite tipuri de școli se vor confrunta cu diferite situații: unele vor duce lipsă de ore, în timp ce altele vor avea ore nedistribuite.
- Școlile, care nu dispun de cadre didactice de grad superior sunt și de gradul 1^{ar} (~ 600), se vor confrunta cu cele mai simțitoare dificultăți.
- Dezechilibrele dintre diferitele școli vor fi compensate la nivel regional, ceea ce înseamnă că grupurile școlare (școlile majore și filiale) pot gestiona mai eficient redistribuirea programului de lucru.
- În scopul de a menține echilibrul, distribuția cadrelor didactice pe grad de calificare într-o școală se calculează pe baza presupunerii, că profesorii de nivel superior ar trebui să poată mentora 2-3 profesori de începători.
- Pentru a motiva directorul să păstreze un echilibru, proporțiile preferabile trebuie să fie stipulate ca fiind unul dintre Indicatorii de Performanță a directorului.

Sumar : cadre didactice



Rezumat: cadre manageriale



Premise:

Ținând cont de faptul că sistemul de remunerare este parte a sistemului educațional considerăm următoarele modificări necesare pentru implementarea reformei:

Lărgirea atribuțiilor directorului

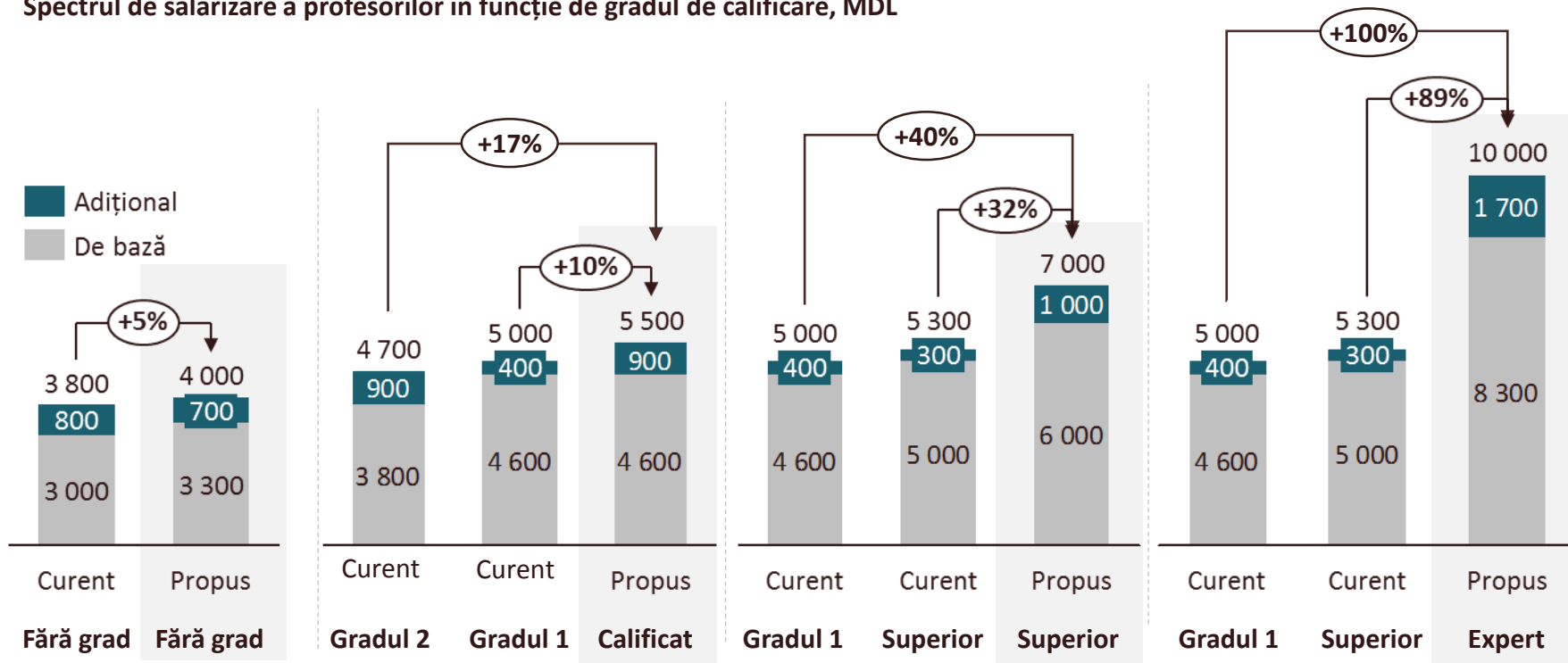
Creșterea responsabilității

Limitarea numărului de mandate

Optimizarea costurilor administrative

Rezumat: cadre didactice

Spectrul de salarizare a profesorilor în funcție de gradul de calificare, MDL



Sistemul curent:

- Salariul de bază depinde de nr. de ore de predare.
- Creșterea salarială depinde de experiența de lucru, nivelul de calificare și responsabilitățile adiționale.

Sistemul de bază:

- Salariul minim este garantat
- Creșterea salarială depinde de nivelul de calificare care ține cont inclusiv

**215 m MDL
sunt necesari
adițional**

6. Prezentare generală a legislației relevante



Rezumatul actelor juridice care sunt abordate de conceptul sistemului de remunerare propus(1/2)

Cadre didactice

Directori

Procedura de selecție

-

- Codul Educației, art. 50(5) – prevederile curente nu prevăd procedura de preselecție și includere în Baza de Date Națională.
- Ordinul ME nr. 163 din 23.03.2015. – procedura de selecție a directorilor trebuie actualizată în legătură cu procedura de includere a candidaților în Baza de Date Națională.

Activități și responsabilități

- Codul Educației, art. 55(2) – Prevederile curente stabilesc o normă didactică de 18 ore. Conform conceptului propus, cadrele didactice urmează să lucreze 35 de ore pe săptămână, cu diferite norme didactice în dependență de gradul de calificare
- Ordinul ME nr. 235 din 25.03.2016 (Section 7) – nu acoperă activitățile suplimentare și responsabilitățile pe care profesorul urmează să le aibă în conformitate cu sistemul propus.

- Codul Educației, art. 49 – responsabilitățile directorilor urmează să fie ajustate
- HG 404/2015 – responsabilitățile APL-urilor și directorilor urmează să fie ajustate.

Managementul de performanță

- Codul Educației, art 56 – conform prevederilor curente cadrele didactice pot obține 3 tipuri de grade didactice., sistemul urmează să fie actualizat.
- Ordinele ME nr. 336. din 03.05.2013; nr. 1175 din 25.11.2014; nr. 995 din 15.10.2015 – procedura de acreditare trebuie modificată în vederea reflectării performanței structurale pentru fiecare grad de calificare.
- Standardele naționale de competențe pentru profesori – standardele curente sunt generale pentru toți profesorii. Standarde specifice urmează să fie elaborate pentru fiecare grad didactic.

- Codul Educației, art 56 – conform cu prevederile curente directori pot obține 3 grade manageriale. Pentru implementarea noului sistem, gradele manageriale vor dispărea.

Rezumatul actelor juridice care sunt abordate de conceptul sistemului de remunerare propus(2/2)

Sistemul de remunerare

Cadre didactice

- Legea 355/2005 – art. 29(2) – conform prevederilor curente cadrele didactice pot obține până la 50 % bonus la salariu pentru gradele didactice deținute. Pentru implementarea sistemului propus, menționarea lucrătorilor sistemului educațional urmează să fie exclusă din textul legii.
- Legea 355/2005 – art. 29(3) – conform prevederilor curente bonusul pentru experiență în muncă este alocat pentru toți bugetarii. Schema pentru acordarea bonusului pentru vechimea în muncă pentru profesori trebuie să țină cont și de vechimea în muncă în cadrul funcției specifice.
- Anexa 11 a Legii 355/2005 - la moment Anexa 11 indică salariul de Bază al profesorilor (pentru diferite nivele de studii). Pentru implementarea noului sistem Anexa 11 urmează a fi modificată cu patru tipuri de salarii de bază (câte unul pentru fiecare grad de calificare).
- HG 381/2006, art.6 – conform prevederilor curente bonusurile pentru vechime în muncă sunt alocate pentru toți bugetarii. Schema pentru acordarea bonusului pentru vechimea în muncă pentru profesori trebuie să țină cont și de vechimea în muncă în cadrul funcției specifice.
- Anexa 1 a HG 381/2006 – formula de salarizare urmează a fi actualizată.

Directori

- Legea 355/2005 – art. 29(3) – conform prevederilor curente bonusul pentru experiență în muncă este alocat pentru toți bugetarii. Trebuie amendată prevederea dată pentru cadrele didactice și de conducere
- HG 381/2006, art.6 – conform prevederilor curente bonusurile pentru vechime în muncă sunt alocate pentru toți bugetarii.
- Anexa 1 a HG 381/2006 – formula de salarizare urmează a fi actualizată.

7. Impactul socio-economic



Rezumatul alternativelor și a impactului socio-economic

Scenariul A: în cadrul sistemului existent	Scenariul B: alocarea fondurilor suplimentare	Scenariul C: optimizarea costurilor administrative
<p>Indicatorii de performanța vor fi implementați doar pentru profesori, fără alocarea salarizării suplimentare din contul realocării fondurilor.</p> <p>Investiție: N/A</p> <p>Efecte: Profesorii care nu vor realiza indicatorii de performanță vor fi plătiți mai puțin, iar cei care vor performa vor beneficia de un salariu mai mare.</p> <p>Impactul pe termen lung: Schimbarea nu va rezolva problemele sistemice și va descrește atractivitatea profesiei deteriorând prestigiul acesteia.</p>	<p>Indicatorii de performanța vor fi implementați doar pentru cadre didactice cu alocarea salarizării suplimentare.</p> <p>Investiție: 215 m MDL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 150 m MDL – creștere salarială, • 65 m MDL – fondul de dezvoltare a școlilor (activități complementare). <p>Efecte: +5%,+17%, +10-40%, +32%-100% pentru profesorii fără grad, gradul 2, 1 și superior.</p> <p>Impactul pe termen lung: Creșterea calității predării, salarizarea mai mare a tinerilor specialiști ,intensificarea transferului de cunoștințe în cadrul sistemului și a școlii</p>	<p>Indicatorii de performanța vor fi implementați pentru cadrele didactice si manageriale din contul optimizării cheltuielilor administrative.</p> <p>Investiție: economii de 166 m MDL</p> <ul style="list-style-type: none"> • 219 m MDL pentru remunerea directorilor și profesorilor • Economii de 381 m MDL din contul optimizărilor <p>Efecte: +5%,+17%, +10-40%, +32%-100% pentru profesorii fără grad, gradul 2, 1 și superior și +27-163% pentru directori în funcție de nr. de clustere.</p> <p>Impactul pe termen lung: Îmbunătățirea calității predării și a managementului școlar, sporirea atractivității profesiei de profesor.</p>
<p>Impactul socio-economic acumulat timp de 10 ani:</p> <p>-486 m MDL</p>	<p>Impactul socio-economic acumulat timp de 10 ani:</p> <p>1 510 m MDL</p>	<p>Impactul socio-economic acumulat timp de 10 ani:</p> <p>3 000 m MDL</p>

Impactul socio-economic este calculat conform metodologiei Comisiei Europene. Indicatorul “disponibilitatea de a plăti” calculează impactul reformei așa cum este el perceput de către beneficiari.

Formula generală: Impactul socio-economic anual= “Disponibilitatea de a plăti” * proporția elevilor afectați

- Indicatorul “Disponibilitatea de a plăti” este un coeficient care reprezintă media costului educației private represents the average cost of private education și costul educației publice (achitat de către Stat), ajustat la salariul mediu.
- Proporția elevilor afectați depinde de intensitatea reformei implementate

Impactul socio-economic: scenariul A

Scenariul A: Fără schimbări

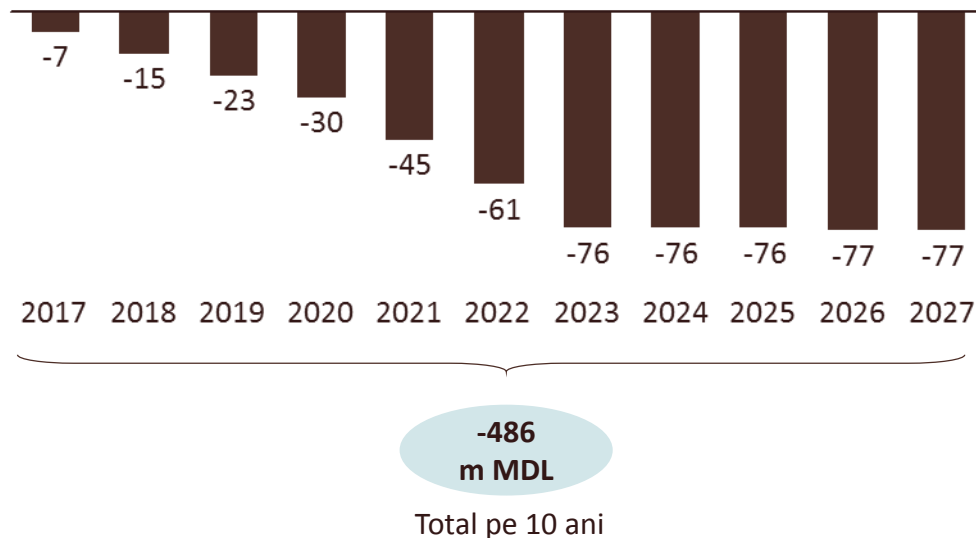
Principali factori

Calitatea predării se va deteriora datorită sporii dezechilibrelor în sistem, conform trendurilor existente:

- Sistemul va rămâne neatractiv pentru proaspeții absolvenți și se va confrunta cu o insuficiență de cadre
- Lipsa motivației pentru profesori și directori de a crește calitatea educației
- Educația nu dispune de resurse pentru a reacționa flexibil și prompt la schimbările din afara sistemului

Impactul socio-economic anual, m MDL

Dorișța de a plăti pentru un sistem educațional mai bun



Explicație

- Conform metodologiei, impactul inițiativelor educaționale se estimează ca «disponibilitatea de a plăti pentru o educație mai bună. Respectiv, «disponibilitatea de plăți » se calculează ca expresia monetară a dorinței părinților de a accesa o educație de un nivel mai înalt.
- O estimare pozitivă a efectului unei schimbări indică faptul că părinții ar susține o asemenea modificare ținând cont de efectul acesteia asupra calității educației. O estimare negativă denotă o descreștere în calitatea educației.

Impactul socio-economic: scenariul B

Scenariul B: Implementarea parțială – salarizare în bază de performanță pentru profesori

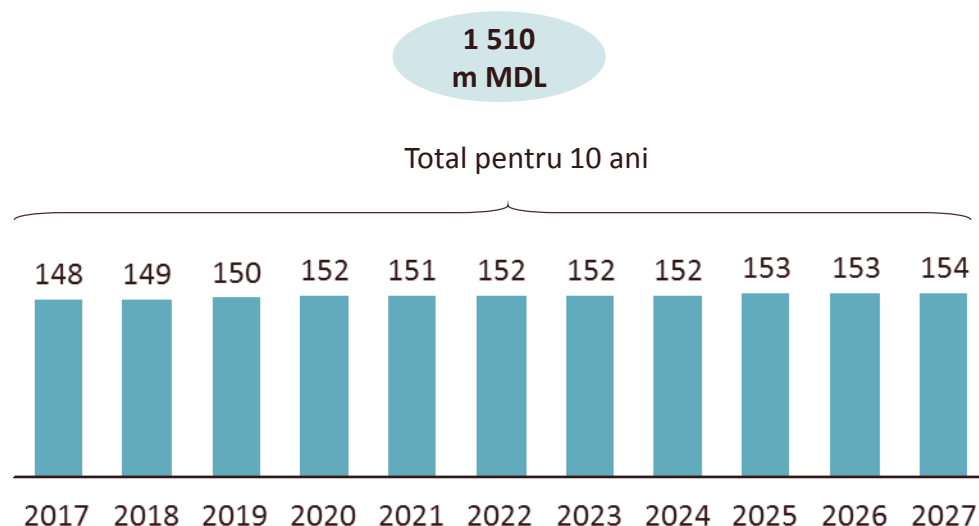
Principalii factori

Calitatea predării se va îmbunătăți datorită creșterii motivației profesorilor:

- Profesorii sunt motivați să presteze servicii de calitate și să-și dezvolte competențele pentru a trece la un nivel de salarizare mai înalt.
- Claritatea parcursului profesional va contribui la atractivitatea profesiei pentru nou-veniți.
- Bonusul salarial pentru activitățile extra-curriculare va spori calitatea activităților informale.

Impactul socio-economic anual, m MDL

Dorința de a plăti pentru un sistem educațional mai bun



Explicație

- Conform metodologiei, impactul inițiativelor educaționale se estimează ca «disponibilitatea de a plăti pentru o educație mai bună. Respectiv, «disponibilitatea de plăți » se calculează ca expresia monetară a dorinței părinților de a accesa o educație de un nivel mai înalt.
- O estimare pozitivă a efectului unei schimbări indică faptul că părinții ar susține o asemenea modificare ținând cont de efectul acesteia asupra calității educației. O estimare negativă denotă o descreștere în calitatea educației.

Impactul socio-economic: scenariul C

Scenariul C: Implementare deplină–salarizare în bază de performanță pentru directori și profesori

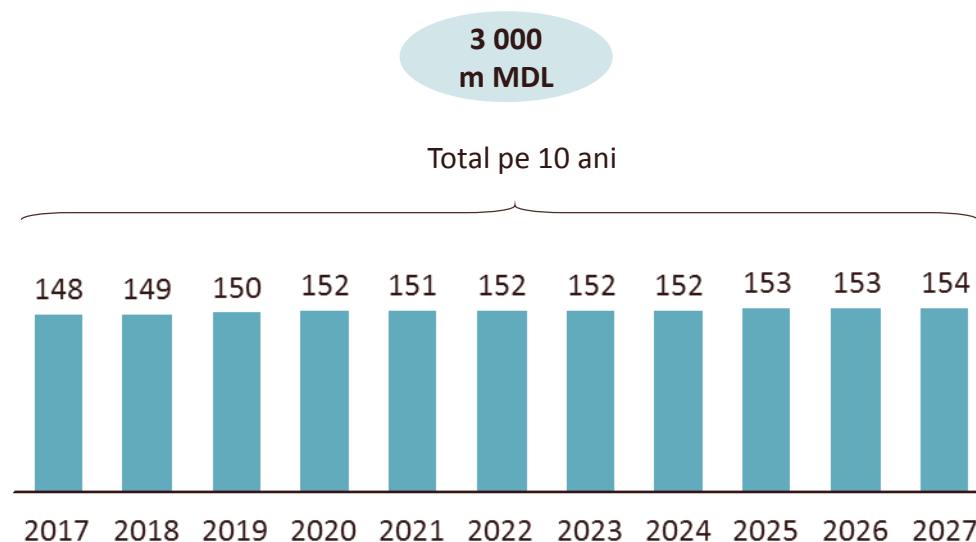
Principalii factori

Calitatea predării se va îmbunătăți datorită creșterii motivației directorilor și profesorilor:

- Profesorii vor fi motivați să presteze servicii de calitate pentru a atinge nivele de salarizare mai înalte.
- Claritatea parcursului profesional va contribui la atractivitatea profesiei pentru nou-veniți.
- Bonusul salarial pentru activitățile complementare va spori calitatea activităților informale.
- Directorii vor cunoaște indicatorii de performanță și vor fi salarizați corespunzător, motivându-i să îmbunătățească performanța școlii în ansamblu și a cadrelor didactice în particular.

Impactul socio-economic anual, m MDL

Dorința de a plăti pentru un sistem educațional mai bun



Explicație

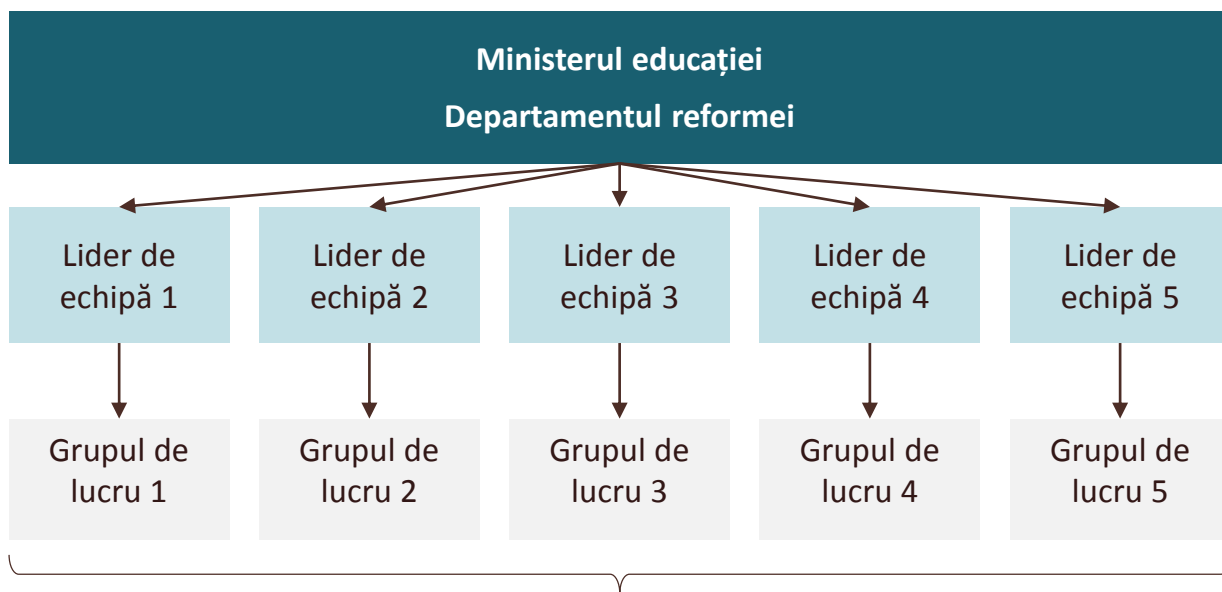
- Conform metodologiei, impactul inițiativelor educaționale se estimează ca «disponibilitatea de a plăti pentru o educație mai bună. Respectiv, «disponibilitatea de plăți » se calculează ca expresia monetară a dorinței părinților de a accesa o educație de un nivel mai înalt.
- O estimare pozitivă a efectului unei schimbări indică faptul că părinții ar susține o asemenea modificare ținând cont de efectul acesteia asupra calității educației. O estimare negativă denotă o descreștere în calitatea educației.

8. Planul de implementare



Planul de implementare: precondiții

Prima etapă în implementarea reformei este crearea grupurilor de lucru:



Actori externi:

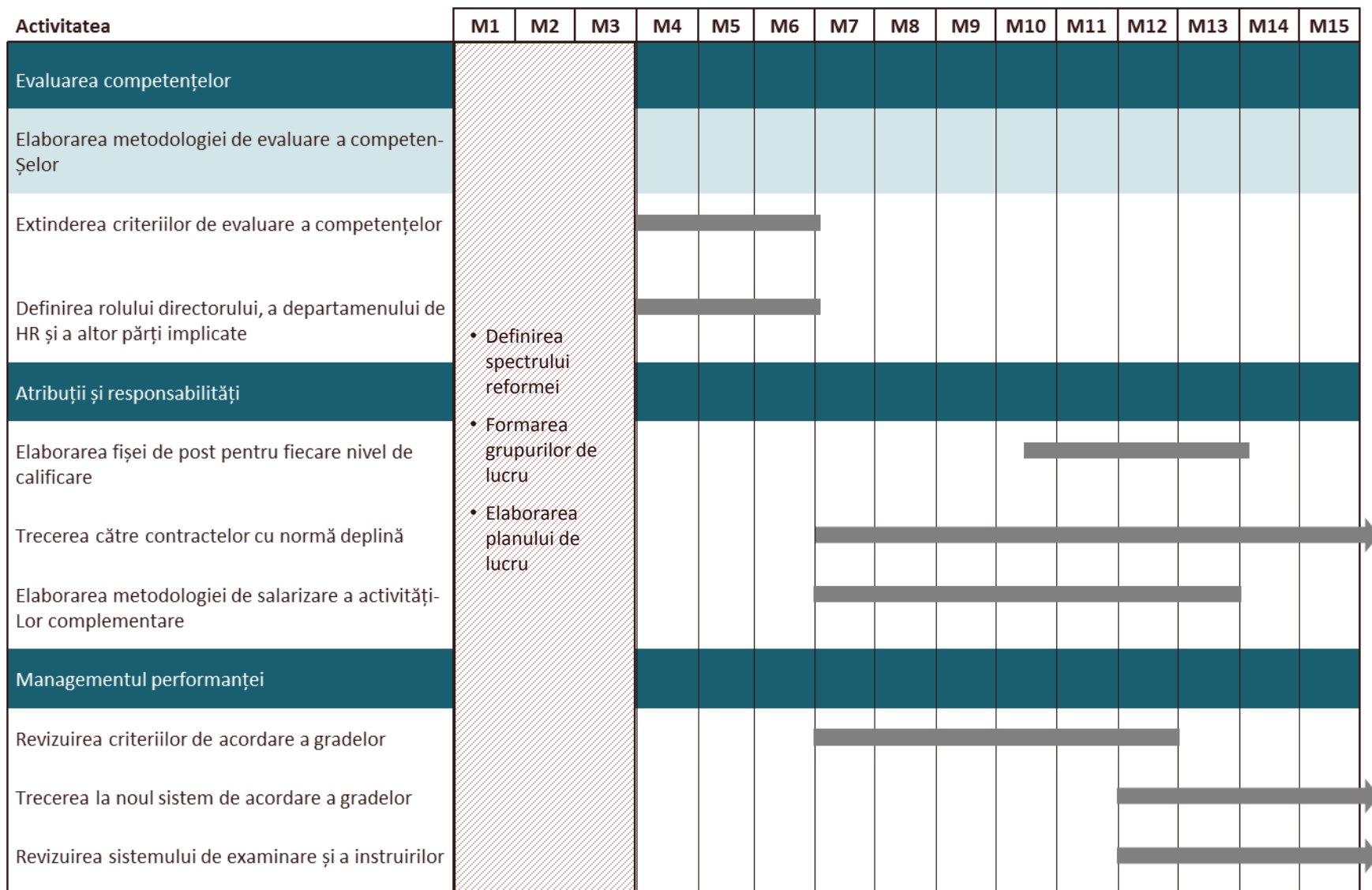
- Ministerul Finanțelor
- Ministerul Muncii
- Specialiști din sector și alți consultanți

- Grupurile de lucru sunt create pentru fiecare inițiativă (e.g. “Responsabilitățile și atribuțiile profesorilor”, “Evaluarea competențelor directorilor” etc.).
- Grupurile de lucru trebuie să includă toată părțile afectate: specialiștii din cadrul Ministerului Educației, reprezentanți ai profesorilor și directorilor, experți în legislația muncii, reprezentanți ai sindicatelor, experți în finanțe etc.
- Scopul grupurilor de lucru este să elaboreze un studiu de fezabilitate și să dezvolte principiile directoare pentru implementarea reformei, să piloteze și implementeze reforma.

Planul de implementare: directori

Activitatea	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
Evaluarea competențelor															
Elaborarea principiilor de selectare a directorilor															
Stabilirea cerințelor Comisiei Naționale															
Convocarea Comisiei Național															
Stabilirea criteriilor de selecție															
Elaborarea formularului de aplicare și a procedurilor și documentației de selecție															
Elaborarea metodologiei de selectare a directorilor															
Elaborarea bazei de date naționale a persoanelor calificate															
Să participe la concurs															
Lansarea procesului de tranziție															
Selectarea directorilor				<ul style="list-style-type: none"> • Definierea spectrului reformei • Formarea grupurilor de lucru • Elaborarea planului de lucru 											
Stabilirea mandatului directorului în școală															
Elaborarea principiilor de selectare a directorilor															
Atribuții și responsabilități															
Optimizarea rețelei școlare															
Elaborarea studiului de fezabilitate referitor la optimizare															
Stabilirea criteriilor pentru clusterizare (Nr. școlilor, profesorilor elevilor, distanța)															
Perioada de tranziție															
Elaborarea fișei postului pentru director															
Lansarea procesului de tranziție															
Managementul performanței															
Elaborarea metodologiei de evaluare															
Definirea criteriilor de performanță pentru directori															
Definirea frecvenței și modului de evaluare															

Planul de implementare: cadre didactice



CIVITTA

Estonia - Latvia - Lithuania - Belarus – Russia – Ukraine – Moldova

www.civitta.com