



## סדרת ניירות מדיניות

### תמריצים להגברת תפוקת המורים: מחקרים בארה"ב מניבים תוצאות מאכזבות

אדם גמראן

נייר מדיניות מס' 2012.12

COMPENSATION INCENTIVES TO BOOST TEACHER PRODUCTIVITY:  
US RESEARCH YIELDS DISAPPOINTING RESULTS

Adam Gamoran

Policy Paper No. 2012.12

\* \* \*

פרופ' אדם גמראן, חבר במועצה הבין-לאומית המייעצת של מרכז טאוב, פרופסור לסוציולוגיה ולימודי מדיניות חינוכית בקתדרה על שם ג'ון ד' מק-ארתור ומנהל מרכז ויסקונסין למחקר בחינוך באוניברסיטת ויסקונסין-מדיסון. הדעות המובאות להלן הן של המחבר ואינן בהכרח משקפות את דעות מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.

מותר לצטט קטעי טקסט קצרים – שאינם עולים על שתי פסקאות – ללא הסכמה מפורשת, ובלבד שיינתן אזכור מלא למקור הציטוט.

# תמריצים להגברת תפוקת המורים : מחקרים בארה"ב מניבים תוצאות מאכזבות

אדם גמראן\*

## תקציר

שלושה מחקרים בנושא תמריצים כספיים שנערכו בארצות הברית מצביעים על כך שתשלום משכורות גבוהות יותר למורים אינו מוביל לרמת הישגים כוללת גבוהה יותר של התלמיד. התוצאות היו דומות בין שהתמריצים ניתנו למורים ספציפיים או לכל בית הספר. אחת הדרכים לפרש את הממצאים היא שלמורים הייתה מוטיבציה לשפר את הביצועים, אך לא היו להם כלים לעשות זאת. לאור זאת, יש לבחון תמריצים אחרים להעלאת איכות המורים באותה רמת קפדנות שנקטה בבדיקת רפורמת התמריצים הכספיים.

**מ**חקרים שנערכו לאחרונה בארצות הברית בתחום התמריצים למורים מצביעים על כך ששכר גבוה יותר למורים – בין שהוא משולם למורים ספציפיים או לכל צוות בית הספר – אינו מוביל להישגים טובים יותר של התלמידים. מחקרים אלו השתמשו בשיטות קפדניות כדי לוודא שתוצאותיהם לא יושפעו מאופן בחירת תכניות התגמול.

תמריצים למורים הם אסטרטגיה חשובה ליצירת רפורמה בבתי הספר בארצות הברית. תכניות ארציות שונות מקצות כספים למדינות ולמחוזות שונים, כדי שישלמו למורים שכר גבוה יותר אם יצליחו להביא את התלמידים להישגים טובים יותר. אסטרטגיה זו הונעה על ידי מחקרים שהצביעו על הבדלים משמעותיים בין מורים בכל הנוגע להישגי תלמידיהם. עם זאת, המחקרים הראו שמדדים מסורתיים

\* פרופ' אדם גמראן, חבר במועצה הבין-לאומית המייעצת של מרכז טאוב, פרופסור לסוציולוגיה ולימודי מדיניות חינוכית בקתדרה על שם ג'ון ד' מק-ארתור ומנהל מרכז ויסקונסין למחקר בחינוך באוניברסיטת ויסקונסין-מדיסון. מאמר זה נכתב במקור באנגלית.

המאפיינים את המורים, כמו ניסיונם והתארים האקדמיים שלהם, אינם מנבאים היטב את ההצלחה.

אחת התגובות לממצאים אלו הייתה להציע שכר גבוה יותר למורים שהצליחו לשפר את הישגי התלמידים במידה רבה במיוחד. ההיגיון מאחורי הגישה היה ששכר גבוה יותר יניע את המורים לעבוד קשה יותר, או לבחור אסטרטגיות אפקטיביות יותר להעלאת הישגי תלמידיהם.

בניגוד לגישה זו, שלושה מחקרים שנערכו לאחרונה מרמזים על כך שאסטרטגיה זו אינה מניבה הצלחה. בעיר נאשוויל שבמדינת טנסי התנדבו מורים להשתתף בניסוי לבחינת יכולתם להגיע להישגים גבוהים יותר של תלמידיהם, תוך תגמול נדיב שלהם על הצלחות – התוספת למשכורת הייתה עשויה להגיע אפילו ל-15 אלף דולר. מחצית מהמתנדבים נבחרו באופן אקראי, והשאר שימשו כקבוצת ביקורת. לאחר שלוש שנים גילו החוקרים שהשתתפות בתכנית לא הייתה השפעה עקבית כלשהי על הישגי התלמידים (Springer et al., 2010). באופן כללי, הישגי התלמידים שמוריהם היו זכאים לבונוסים לא עלו על הישגי התלמידים שמוריהם לא היו זכאים להם. בדומה לכך, גם בתכנית של תשלום על פי ביצועים בשיקגו התגלה שלא נרשמו הישגים גבוהים יותר בקרב תלמידים שמוריהם היו זכאים לבונוסים (Glazerman and Seifullah, 2010).

אחת ההתלבטויות בנושא תשלום למורים על פי ביצועים היא אם לשלם בונוסים לכל מורה באופן אישי או לכל צוות בית הספר כקבוצה. אחד השיקולים הוא שלעתים ניתן לשייך את הישגי התלמידים למורים מסוימים, אך הדבר נכון רק בתחומים הנמדדים במבחנים (כמו קריאה ומתמטיקה). נוסף לכך, תשלום למורים ספציפיים עלול ליצור תחרות במקום לתרום לשיתוף פעולה בין המורים. לכן, גישות אחרות לתמריצים מתמקדות בבית הספר כמכלול, ולא במורים בודדים. בעיר ניו יורק לדוגמה נערך לאחרונה ניסוי שבמסגרתו שולמו בונוסים על ביצועים לכל צוות בית הספר. חלק מבתי הספר בעיר, שנבחרו באופן אקראי, היו זכאים לבונוסים לכל הצוות עבור העלאת הישגי התלמידים ועמידה ביעדים מסוימים. אבל אף שהוקצו בונוסים לבתי ספר רבים, לאחר שלוש שנים הישגי התלמידים בבתי הספר שהשתתפו בניסוי לא היו גבוהים יותר מההישגים באלה שלא נבחרו להשתתף בתכנית (Marsh et al., 2011).

חוסר היעילות של תכניות התגמול על פי ביצועים בארצות הברית מרמז על האפשרות שאין די בהגברת המוטיבציה כדי לגרום למורים לשפר את הישגי התלמידים. אחת הדרכים לפרש את התוצאות הללו היא שהתגמול הכספי הוא אינו מניע עיקרי אצל מורים. ואכן, במחקרים מסוימים התגלה שמורים מעניקים עדיפות רבה יותר לתנאי העבודה שלהם בהשוואה לשכרם כאשר הם מחפשים

עבודה (Ingersoll, 2006). מצד שני, מחקרים אחרים שנעשו לאחרונה אינם תומכים בכך. סביר יותר להניח שיש למורים מוטיבציה לשפר את הביצועים בעקבות התגמולים הנוספים, אך חסרים להם הכלים הדרושים לכך – ידע, מיומנויות או תנאי עבודה.

למרות כל זאת, יש חשיבות לתשלום גבוה יותר למורים, הן כדי להצליח למשוך את המורים הטובים ביותר למקצוע, והן כדי לגרום למורים היעילים ביותר לקחת על עצמם אתגרים גדולים. ניתן גם לשקול יוזמות אחרות להעלאת איכות המורים, כגון פיתוח מקצועי שיעניק להם ידע נוסף ומיומנויות נוספות שיסייעו להם להצליח יותר בעבודתם, ותנאי עבודה משופרים, כגון כיתות קטנות יותר והקצאה נוספת של זמן שיאפשרו להם להיפגש עם עמיתיהם לעבודה. יש לבחון גישות אלו באותה קפדנות שבה נבחן לאחרונה נושא התגמול על פי ביצועים בארצות הברית.

**מקורות**

- Glazerman, Steven and Allison Seifullah (2010), *An Evaluation of the Teacher Advancement Program (TAP) in Chicago: Year 2 Impact Report*, Mathematica Policy Research.  
[mathematica-mpr.com/publications/PDFs/education/tap\\_yr2\\_rpt.pdf](http://mathematica-mpr.com/publications/PDFs/education/tap_yr2_rpt.pdf).
- Ingersoll, Robert (2006), *Who Controls Teachers' Work? Power and Accountability in America's Schools*, Harvard University Press.
- Marsh, Julie A., Matthew G. Springer, Daniel F. McCaffrey, Kun Yuan, Scott Epstein, Julia Koppich, Nidhi Kalra, Catherine DiMartino, and Art (Xiao) Peng, (2011), *A Big Apple for Educators: New York City's Experiment with Schoolwide Performance Bonuses: Final Evaluation Report*, RAND.  
[rand.org/pubs/monographs/MG1114.html](http://rand.org/pubs/monographs/MG1114.html).
- Springer, Matthew G., Dale B. Ballou, Laura Hamilton, Vi-Nhuan Le, J. R. Lockwood, Daniel F. McCaffrey, Matthew Pepper, and Brian M. Stecher, (2010), *Teacher Pay for Performance: Experimental Evidence from the Projects on Incentives in Teaching*, National Center on Performance Incentives at Vanderbilt University.  
[performanceincentives.org/news/detail.aspx?linkid=605&moduleid=24](http://performanceincentives.org/news/detail.aspx?linkid=605&moduleid=24).