



עוזי רפפורט

שכר עידוד דיפרנציאלי

למורים בארה"ב

מהנדס, מנכ"ל משותף, אגוד הייעל (1985) בע"מ

על ידי שילוב של תצפיות ותוצאות מבחנים של תלמידים. כללית, התכנית מתמקדת בסיוע למורים לשפר את ביצועים על ידי לימוד ממורים אחרים. מורים פועלים בקבוצות קטנות, כמה שעות בכל שבוע, בשיפור מיומנויות שישפרו את יכולת הלמידה של התלמידים בכיתה.

על פי ההתקדמות של התלמידים המורה מקבל שכר עידוד, ומורה יכול להתקדם בקריירה שלו בשלוש דרכים:

- (1) להישאר בכיתה ולהיות מורה לאחרים,
 - (2) לצאת מהכיתה ולהיות מורה ראשי,
 - (3) לעבור לתפקידי ניהול בבית הספר ובמערכת החינוך.
- בדיקות סטטיסטיות הראו שיפור בכמה פרמטרים ביכולת הלמידה של תלמידים (במתמטיקה, קריאה) בכיתות הנמוכות של בית הספר היסודי, אך המצב פחות טוב בכיתות שאצלנו הן חטיבת ביניים וחטיבה עליונה.

תוכנית המריץ למורה TIF - Teacher Incentive Plan

בשנת 2006, הקונגרס של ארצות הברית יצר תכנית מענק הפדרלי (בתקציב של \$ 600,000,000) הנקראת תכנית תמריץ למורה (TIF). בשנת 2009, הורחבה התכנית. על פי משרד החינוך האמריקאי, "TIF" תומך במאמץ לפתח וליישם מערכות תומכות במורה ופיצוי עיקרי המבוסס על ביצועים של בית ספר תיכון".

מטרות התכנית כוללות:

- (1) שיפור הישגי תלמידים על ידי שיפור ותמיכה בהוראה.
- (2) תקנון של שיטות הוראה, כך שמורים ומנהלים מתוגמלים עבור עלייה בהישגי תלמידים.
- (3) הגדלת מספר המורים האפקטיביים למיעוטים, ולמעוטי יכולת בנושאים בהם יש להם קושי.
- (4) יצירת מערכות מבוססות על ביצועים פיצויים.

בניית מערכת כוללת להערכה לאומית של תכנית TIF טרם הסתיימה, אבל מחקר ראשוני סיפק תוצאות מעורבות. על פי מאמר של "המרכז אמריקאי להתקדמות" הערכה של תוכניות הנתמכות על ידי TIF, כגון: תכנית ProComp של דנבר ומחקר נאשוויל, הוכיח הוכחה ראשונית ששכר מבוסס ביצועים יש לו השפעה חיובית על הישגי תלמידים. עם זאת, הערכות אחרות, כגון מחקר שבוצע על ידי המרכז הלאומי באוניברסיטה ונדרבילט על מערכת חינוך בנאשוויל המטרופוליטן, לא אישרו את ההשערה שתגמול למורים גרם לצינון התלמידים לעלות.

שכר עידוד או תוספת עבור הצטיינות הוא מונח המתאר תוספת שכר הקשורות לביצועים. בדרך כלל בהקשר של תשלום לעובדים בשירות הציבורי, אך מונח זה שגור בארץ גם בשירותים ובתעשייה. בתעשיות היי טק שכר העידוד מבוצע גם באמצעות הטבות בצורת אופציות. ביתר המקומות ההטבות הן בונוסים לעובדים המבצעים את עבודתם ביעילות, על פי קריטריונים שניתן למדוד בקלות.

השורשים של שכר עידוד טמונים בתחום "פסיכולוגיה התנהגותית" ו"תאוריית התמריץ". תאוריות אלה מבוססות באמונה שאנשים הם רציונליים ולכן הם מגיבים לתמריצים. על פי גישה זו ניתן לשפר את הביצועים בעבודה של עובדים עם הזרז הנכון.

נושא שכר העידוד מהווה חלק מהותי ומרכזי בתקציב המדינה הן באופן ישיר - תשלום שכר עידוד לעובדי מדינה (והממשל הפדרלי), הן באופן עקיף - גם בצורת סכסוד שהוא צורה של שכר עידוד (לדוגמה: סכסוד התחבורה הציבורית, סכסוד מוסדות תרבות, סכסוד מחיר מים מושבים לחקלאות, השלמת שכר לשכר מינימום, תשלום מוגדל עבור ייצור אנרגיה סולרית ועוד) וגם בצורה של שכר עידוד ישיר לאוכלוסייה, הקלות במס לאזורי פיתוח, מכירת קרקעות במחירים נמוכים וכו'.

שכר עידוד לעובדי הוראה הוא נושא מורכב בגלל כמות המועסקים במערכות הממשלתיות וברשויות המקומיות בנושא. לכוון אוכלוסייה גדולה זו בעיה גדולה, לשנות עמדות של אוכלוסייה גדולה זה מאוד קשה. בנוסף, ישנה מחלוקת בסיסית בין ארצות הברית לבריטניה. קובעי המדיניות בארה"ב סבורים כי יש לתת הטבות על הצטיינות ומאמץ. בבריטניה סבורים כי הדרך הנכונה לקידום ההוראה היא תשלום ראוי לכלל המורים. בארץ המדיניות היא שילוב של שתי הגישות.

האמריקאים מפעילים מספר שיטות לעידוד מורים במדינות השונות. במאמר הזה נסקור כמה מהן לרבות תכניות שכר העידוד של פוליטיקאים אמריקאים ידועים ג'ב בוש (מושל פלורידה, הבן של הנשיא ג'ורג' בוש והאח של הנשיא), והנשיא אובמה. נתייחס לשיטות החל משנת 2000.

תוכנית לקידום המורה TAP - Teacher Advancement Program

תוכנית זו הוצגה על ידי קרן מילקן והופעלה משנת 2000. התוכנית מיושמת בכ 180 בתי ספר בכל רחבי ארצות הברית. המורה מקבל העלאת שכר המבוססת על כמה היבטים של ביצועי מורים, שנמדדו



מאמץ מיוחד או בחירה מקצועית לא נכונה

התוצאות השונות של השיטות שהוצעו העלו שאלות בסיסיות יותר לגבי הצלחת שיטת שכר עידוד. החוקרים ממחקר נשוויל ניסו להבין מיהם המורים שהשקיעו מאמץ גדול יותר, והתוצאות של התלמידים השתפרו. מאידך, מיהם המורים שהצלחה לא האירה להם פנים וזכו לתוספות שכר קטנה.

אולי הקבוצה השנייה – אלו שלא הצליחו הם אנשים שלא מתאימים להוראה והם נקלעו למקצוע מכורח נסיבות או לא מהסיבות ה"נכונות".

לנושא הזה הוצא לבנות תכנית תגמול למורים המבוססת על השאלה האם אתה מוכן להפסיד באופן סימטרי לנכונות שלך להרוויח. בנושא הזה דנו שני ישראלים: פרופ' דניאל כהנמן מאוניברסיטת פרינסטון, ועמוס טברסקי ז"ל. אכן, מדובר בצמד חתני פרס נובל לכלכלה משנת 2002 (למרות שעמוס לא למד מעולם כלכלה), אשר עסקו ברומו של עולם – בניית שיטת שכר עידוד טובה יותר למורים.

הרתיעה מפני הפסד

הרתיעה מפני הפסד הוצעה לראשונה על ידי דניאל כהנמן ועמוס טברסקי בשנת 1979. רעיון זה שאנשים שונאים להפסיד, יותר ממה שהם רוצים להשיג משהו, גם אם הסכום הפוטנציאלי שעלול ללכת לאיבוד זהה לסכום שהרוויחו, נבדק בזירות רבות.

ניסוי שנערך על ידי כהנמן מצא כי בעל של ספל יכול שיהיה מוכן להיפרד ממנו תמורת תשלום של \$7. ספל שהוא מוכן לשלם כדי לרכוש אותו ב-\$3. ההפרש הוא מחיר הרתיעה מהפסד.

הרעיון הבסיסי של התוכנית הוא הקטנת ההכנסות של המורים שאינם מתאימים ו"עידודם" באמצעות משכורת נמוכה לפרישה מהמקצוע. זה לא פשוט לומר לאלפי אנשים שהשקיעו ולמדו שנים לנו הביתה. באופן טבעי התקיים בנושא דיון ציבורי נרחב. בדיון הוצגו נקודות בעד ונגד התוכנית.

בעד

מוביל לתוצאות טובות יותר חינוכיות. מחקר RAND הגיע למסקנה ברורה. חמישים אחוזים מבתי הספר ברפורמות אלה הגיעו לביצועים טובים יותר במתמטיקה ובארבעים ושבעה אחוזים הראו ביצועים טובים יותר בשליטה בקריאה. הישג מרשים.

מסייע לבתי ספר בעלי ביצועים נמוכים למשוך מורים מוכשרים יותר. התשלום הנוסף הינו על הכישרון. מדינת אריזונה ניצלה את התוכנית והביאה 61 מורים שהחלו לעבוד בשני בתי הספר בעלי המעמד סוציו-אקונומי הנמוך ביותר של מחוז מדיסון, באמצעות התוכנית. המורים הגיעו מבתי הספר החזקים ביותר.

שיעורי החזקת מורה גבוהים. תכניות תשלום על כשרון הביאה לשכר ראוי יותר למורה הצעיר (ששכרו נמוך יחסית). מצב זה הגדיל את יכולת המערכת לשמור על מורים צעירים מלעזוב את המקצוע.

חסרונות

מורל נמוך והגברת התחרות בין מורים. מורה שמשכורתו יורדת לא שש לבצע משימות חוץ כיתתיות, להשתתף באירועים ולהתחבר עם יתר המורים. בזבוז זמן וכסף בניהול תכניות השכר ראוי. הטענה הזאת נשמעת על כל שיטות הניהול, שיטות הבקרה והפיקוח. מעט הוכחות מחקריות שתוכניות תמריצים מובילות להישגי תלמידים. בשנת 1994 המכון העירוני של נאשוויל ערך מחקר ומצא

כי כל ההשפעות של תמריצי שכר "לא הצליחו ביישום מתמשך". נראה כי כאשר תוכנית תמריץ מתמידה לאורך זמן עוצמתה דוהה. יש לציין שבמערכת החינוך האמריקאית יש אנליסטים למדיניות חינוכית. האנליסטית למדיניות החינוך הציבורי מארי גרייפון התנגדה לתוכנית מהסיבות הבאות (שמשום מה נשמעות מאוד ישראליות ומאוד מוכרות):

לתגמול וק את המצוינים זה לטובת השכונות העשירות בהן לילדים כישורים גבוהים מלכתחילה. תסכול מתמשך של המורים במערכת, החיים בעולם הממוצע, יוביל לרמאות במבחנים.

תכניות שכר עידוד למורים של פוליטיקאים

כמעט כל נשיא מציע תוכנית שכר עידוד למורים, אך לא כל התוכניות מיושמות. נסתכל על שתי תוכניות שיושמו וזכו להד ציבורי נרחב. **תוכנית ג'ב בוש מושל פלורידה** יושמה במדינות פלורידה וטקסס. לפי תוכנית זו 5% בנוס ניתן ל 25% מהמורים המצטיינים. המורים המצטיינים נבחרו במבחן מורכב שאורך כשעה, בו התלמידים בלבד השתתפו.

המורים מחו שלא ניתן לבחון מורה על עבודה של שנה במבחן אחד, בשעה אחת ביום נתון.

אך טענה חריפה יותר הייתה שמורים טענו שבבתי ספר שבהם רוב לצבע עור מסוים (רוב לבנים, שחורים או היספנים), התלמידים – בלי כוונה רעה – הפלו לטובה מורים מהצבע שלהם.

תוכנית ברוק אובמה קבעה רמה תקנית למתמטיקה והבנת הנקרא באמצעות הארגון הלאומי (NEA) National Education Association. התוכנית "אף ילד לא יישאר מאחור", דרשה מכל המדינות להציג את כל בתי הספר שאינם עומדים בדרישת התקן ונתנה למדינות תוספת מיוחדת, כדי שאותם בתי ספר ישפרו את יכולות התלמידים לתקן. התקציבים נועדו לצורך הבאה ותשלום למורים טובים יותר לבתי הספר בהם נמצאים ילדים מתחת לתקן הלאומי, בהתאם להתקדמות של התלמידים. התקציבים שימשו גם לשיפור התנאים הפיזיים של בתי הספר בהם למדו ילדים אלו.

על פי אובמה, הדרך לקדם את הממוצע היא על ידי דחיפה מלמטה במקום על ידי משיכה מלמעלה.

לסיכום: נושא שכר עידוד ותמרוץ הוא מרכזי כיום בחלוקת תקציבים בעולם.

רוב האנשים העצמאים בעולם לא כל כך ששים לשלם מיסים. המדינה נאלצת לגבות את המיסים לא רק על בסיס הכנסה אלא גם על בסיס צריכה. צריכה של קרקע לצורך בניית מבנים, צריכה של מכונות וצריכה של דלק. כאן יותר קל לגבות מיסים. בכל מדינה ומדינה האזרחים אומרים למדינה מהם המוצרים שמהם הם מסכימים שהמדינה תגבה כסף ומהם המיסים האסורים.

מאידך המדינה מציעה לאזרחים כל מיני תכניות – תמ"א 38, הקמת ישובים מחוץ למרכז הארץ, הטבות מס שמטרתם להניע אנשים לבצע את מה שהמדינה רוצה.

מכל התוכניות והשיטות אנו רואים כי תוכנית איננה יכולה לפעול בהצלחה לאורך זמן. המסקנה המרכזית של המאמר היא ששיטה קבועה בזמן היא הדרך הגרועה ביותר להפעיל (ולשכוח) שיטת עידוד. צריך כל הזמן לשנות (ולמשוך תשומת לב ואש"למה כל הזמן משנים").