



حجم التأثير

0.06

الأثر (شهر)

1+

قوة الأدلة



التكلفة

£££££

## ما هو؟

يهدف التخطيط للأجر المرتبط بالأداء إلى إنشاء صلة مباشرة بين أجر المعلم وأداء صفوفه الدراسية؛ بغية تحفيزه على الارتقاء بمستوى التدريس وتحسين المخرجات التعليمية للطلبة.

ويمكن التمييز بين الجوائز (حين يؤدي تحسين الأداء إلى الحصول على راتب دائم أعلى) والأجر حسب النتائج (حين يحصل المعلمون على مكافأة مقابل تحقيق درجات أعلى في الاختبارات في سنة دراسية معينة).

وتختلف الأساليب من حيث كيفية قياس الأداء ومدى ارتباط هذه المقاييس بالمخرجات التعليمية للطلبة؛ ففي بعض النظم تُعدّ نتائج اختبارات الطلبة العامل الوحيد المستخدم لتحديد مكافآت الأجر المرتبط بالأداء، وفي نظم أخرى يمكن أن تتضمن أحكام الأداء أيضاً معلومات من ملاحظات الدروس أو ملاحظات الطلبة أنفسهم، أو تُترك لتقدير مدير المدرسة. وبعض نظم الأداء تحفز الأفراد، بينما تحفز النظم الأخرى مجموعات من المعلمين.

## النتائج الرئيسية

1. يُعدّ أثر الأجر المرتبط بالأداء منخفضاً (+1 شهر)، ويمكن للمدارس النظر في طرق أخرى أكثر فاعلية من حيث التكلفة لتحسين أداء المعلمين؛ مثل التطوير المهني المستمر عالي الجودة.

2. نظراً لعدم وجود أدلة على أنّ الأجر المرتبط بالأداء يحسّن جودة التدريس بشكل كبير، فقد يكون من الأفضل توجيه الموارد نحو تطوير المعلمين الحاليين.

3. يمكن أن يؤدي تطبيق أسلوب الأجر المرتبط بالأداء إلى تضيق نطاق تركيز المعلمين؛ بحيث يقتصر على

مجموعات محدّدة أو تدابير معينة؛ لذا ينبغي توجّي الحذر لمحاولة تقليل الآثار غير المرغوب فيها.

## ما مدى فاعليّة الأسلوب؟

تشير نتائج التّقييمات الدّقيقة -مثل تلك التي تضم اختبارات تجريبية أو مجموعات مُحكّمة جيّدًا- إلى أنّ متوسط أثر تخطيط الأجر المرتبط بالأداء منخفض (+1 شهر). أمّا استخدام أسلوب تجنّب الخسارة - حيث يتعيّن ردّ الجوائز إذا انخفضت نتائج الطّلبة عن مستوى معين - فهو أقلّ انتشارًا في العديد من أنظمة التّعليم، لكن حينما جُربت هذه الأساليب، أشارت التّقييمات إلى آثار أكبر.

ثمة بعض الأدلّة على أنّ الأثر قد يكون أكبر في البلدان النّامية أيضًا، وبشكل عامّ لم تتمكّن تقييمات عدد من مخطّطات تنظيم الأجر المرتبط بالأداء في الولايات المتّحدة الأمريكيّة -حيث يُعرف هذا الأسلوب أيضًا باسم "الأجر المرتبط بالجدارة"- من إيجاد صلة واضحة بتحسين المخرجات التّعليميّة للطّلبة.

ثمة بعض المخاوف من أنّ مخطّطات الأجر المرتبطة بالأداء يمكن أن تُؤدّي إلى عواقب غير مقصودة؛ فعلى سبيل المثال قد تشجّع المعلّمين على التّركيز على النّتائج المختبّرة فقط، ما يُؤدّي إلى تضيق نطاق المناهج الدّراسيّة، أو التّركيز على مجموعات من الطّلبة القريبين من عتبة تقييم معيّنة.

من بين الأساليب ذات الصّلة التي أظهرت نتائج واعدة استخدام المكافآت أو تحسين الأجر لجذب المعلّمين إلى المدارس التي تواجه تحديات.

وبشكل عامّ، فإنّ الأساليب التي تفترض ببساطة أنّ الحوافز ستجعل المعلّمين يعملون بفاعليّة أكبر غير مدعّمة جيّدًا بأدلة موجودة حاليًا.

الأدلة على الصّلة بين الأجر المرتبط بالأداء ونتائج الطّلبة غير حاسمة، ولم يُبحث فيها في العالم العربيّ، لكنّ الدّراسات التي أُجريت في المملكة العربيّة السّعوديّة ومصر أظهرت أنّ تقديم الحوافز للمعلّمين سيحقّزهم على المشاركة في برامج التّطوير المهنيّ التي قد يكون لها أثر إيجابيّ في نتائج الطّلبة.

إضافة إلى ذلك، وجدت الدّراسات التي أُجريت في لبنان ومصر أنّ إنشاء نظام للحوافز سيساهم في جذب المعلّمين المتميّزين والحفاظ عليهم في المدارس المليئة بالتحديات، وحقّز المعلّمين الحاليين. كما أشارت الاستبانات الموزّعة على المعلّمين في الكويت ولبنان إلى أنّ حوافز المعلّمين تحسّن من معنويّاتهم، وتزيد رضاهم الوظيفيّ وولاءهم للمهنة.

وحتىّ الآن، تعدّ الأبحاث حول الأجر المرتبط بالأداء في المدارس محدودة في هذه المنطقة. وعلى الرّغم من

الاعتقاد العام بأهميتها في الحفاظ على المعلمين، وزيادة دافعيتهم ورفع مستويات رضاهم الوظيفي، توجد حاجة لإجراء مزيد من الأبحاث الكمية والنوعية لدراسة أثر الأجر المرتبط بالأداء في تعلم الطلبة وأداء المعلمين.

## ما وراء متوسط الأثر

بشكل عام، ثقة تفاوت بسيط في الأثر حسب الفئة العمرية للطلبة.

عادةً ما تكون الآثار متشابهة في مهارات القراءة والكتابة والرياضيات.

أجريت دراسات في ثماني دول حول العالم، وتشير تلك التي أجريت خارج الولايات المتحدة إلى آثار أكبر قليلاً.

## سد فجوة الطلبة الأقل حظاً

أظهرت الدراسات في إنجلترا أنّ من غير المحتمل أن يلتحق الطلبة ممن ينتمون للمجتمعات الأقل حظاً بمدارس عالية الأداء، ويُرجّح أن يلتحقوا بمدارس يعمل بها معلمون غير مؤهلين أو لا يتمتعون بخبرة كافية.

من المحتمل أن يكون الوصول المحدود إلى التدريس عالي الجودة أحد العوامل الرئيسة المسهّمة في فجوة التحصيل لدى الطلبة الأقل حظاً؛ إذ تُظهر الأبحاث باستمرار الأثر الإيجابي للتدريس عالي الجودة على تحصيل الطلبة. ويمكن استخدام الأجور بوصفها استراتيجية لجذب المعلمين ذوي الخبرة والمؤهلين والمتخصصين والاحتفاظ بهم في المدارس التي تضم أعداداً أكبر من الطلبة المؤهلين للحصول على منحة الطلبة الأقل حظاً. وقد يعني الأثر المحدود للأجر المرتبط بالأداء على وجه التحديد أنّ المدارس وصنّاع السياسات يأخذون في الاعتبار أساليب أخرى لجذب معلمين ذوي كفاءة عالية إلى المدارس في المجتمعات الأقل حظاً.

## كيف يمكن تطبيقه في سياقك؟

ثمة العديد من الأساليب المختلفة للأجر المرتبط بالأداء، وتشمل المكافآت وتجنّب الخسارة وتحسين الأجر، وقد تشمل العناصر الرئيسة لأساليب الأجر المرتبط بالأداء ما يلي:

- سياسة أجور واضحة وشفافة مع حوافز مالية لتحفيز المعلمين أو الاحتفاظ بذوي الكفاءة العالية منهم.
- تقييمات دقيقة لتقدم الطلبة ومستوى التحصيل والعوائق التي تحول دون الإنجاز.

- رصد المخططات لتقييم الأثر على مجموعات الطلبة والمناهج الدراسية والدافع لدى المعلمين.
- ثقافة أوسع نطاقاً للدعم والتطوير المهني للمعلمين.

ومن الضروري أن تتضمن الاستراتيجيات المنطوية على مكافأة المعلمين على أدائهم دعماً لتطويرهم أيضاً واستراتيجيات دقيقة للتخفيف من مخاطر التركيز على التدابير المستخدمة لتوزيع الأجر المرتبط بالأداء فقط.

عند تقديم أساليب جديدة، ينبغي للمدارس النظر في عملية تطبيقها. لمزيد من المعلومات، انظر: [الاستفادة من الأدلة – دليل التنفيذ للمدارس](#).

## كم تبلغ التكلفة؟

بشكل عام، تشير الأدلة العالمية إلى أن يُقدَّر متوسط تكاليف تطبيق أسلوب الأجر المرتبط بالأداء بأنه منخفض، وتنشأ هذه التكاليف إما من دفع المكافآت للمعلمين أو من رفع رواتبهم، وكلها تكاليف متكررة.

على الرغم من أن متوسط التكلفة التقديرية للأجر المرتبط بالأداء منخفض، إلا أن نطاق المبلغ الذي تدفعه بعض المدارس لمكافأة المعلمين يعني أن التكاليف يمكن أن تتراوح ما بين منخفضة جداً إلى متوسطة؛ فعلى سبيل المثال يمكن أن تتراوح المكافآت من 300 – 10000 جنيه إسترليني لكل معلم (أو ما بين 12 و400 جنيه إسترليني لكل طالب في صف يضم 25 طالباً).

في إنجلترا يعني "الأجر المرتبط بالأداء" عموماً أن تستخدم المدارس أداء المعلمين لتحديد تدرج المعلم ضمن نطاقات الأجر الحالية، وتتراوح الزيادات وفقاً لهذا المقياس من حوالي 1000 إلى 3000 جنيه إسترليني (أو ما بين 40 و1200 جنيه إسترليني لكل طالب في صف يضم 25 طالباً).

تفترض تقديرات التكلفة هذه أن المدارس تطبق مخططات الأجر المرتبط بالأداء على مكافآت معلمي الصفوف أو رواتبهم، ويُرجَّح أن يؤدي تطبيق أسلوب الأجر المرتبط بالأداء على مناصب كبار القادة التربويين ومديري المدارس إلى ارتفاع التكاليف الإجمالية.

إلى جانب التكلفة، ينبغي لمديري المدارس النظر في طرق الاحتفاظ بالمعلمين ذوي الكفاءة العالية من خلال ترسيخ ثقافة الدعم والتطوير المهني، كما ينبغي لهم رصد أثر أساليب الأجر المرتبط بالأداء بعناية وتجنب الخطط التي يمكن أن تؤدي إلى عواقب غير مقصودة؛ مثل زيادة الاهتمام بمجموعات محددة من الطلبة القريبين من عتبة تقييم معينة على حساب الطلبة الآخرين.

لا يوجد معلومات حتى الآن عن التكاليف عربياً.

# ما مدى موثوقية الأدلة؟

صُنفت موثوقية الأدلة حول الأجر المرتبط بالأداء على أنها ضعيفة جداً، واستوفت 27 دراسة معايير الإدراج في مجموعة الأدوات، وفقد الموضوع أفضالاً للأسباب التالية:

- نسبة كبيرة من الدراسات ليست تجارب عشوائية مضبوطة، وعلى الرغم من أن التصميمات البحثية الأخرى تقدم معلومات مهمة حول فاعلية الأساليب، إلا أنها تنطوي على خطر تأثير النتائج بعوامل مجهولة لا تشكل جزءاً من التدخل.
- ثقة قدر كبير من التباين غير المُفسر بين النتائج المدرجة في الموضوع؛ لذا فمن المهم النظر إلى ما وراء المتوسط. ويجعلنا هذا التباين غير المُفسر أقل يقيناً بالنتائج المستنتجة عبر طرق لم نتمكن من اختبارها خلال النظر في تأثير السياق أو المنهجية أو الأسلوب في الأثر.

وكما هو الحال مع أي مراجعة للأدلة، تُلخص مجموعة الأدوات متوسط أثر الأساليب الخاضعة للأبحاث في الدراسات الأكاديمية. ومن المهم مراعاة سياقك واستخدام تقديرك المهني عند تطبيق الأسلوب في بيئتك.

حقوق الطبع والنشر © [مؤسسة الوقف التعليمي](#). جميع الحقوق محفوظة