

תחלופת כח אדם במיזם מישרים - נתונים והשפעות

מיזם מישרים מבקש לחולל תהליכי שיפור מואצים ומדידים בבתי ספר יסודיים תת־משיגים המשרתים אוכלוסיות מרקע סוציו־אקונומי נמוך. תהליכי השיפור מתבצעים במקביל במספר תחומים: אוריינות שפתית, אקלים (תחושת ביטחון ומוגנות), מסוגלות תלמידים, תחושת מסוגלות משותפת ואמון הקהילה. בנוסף, המיזם נועד לחלץ ידע על מנופי השינוי הנדרשים להובלת מהפך ועל התנאים הנדרשים להפעלה אפקטיבית שלהם. המיזם פועל החל משנת 2019 ומלווה שלושה מחזורים של בתי ספר, סך הכל 36 בתי ספר ברחבי הארץ.



אורך שנות המיזם, מנהלי בתי הספר העלו באופן תדיר את האתגר של תחלופת כח האדם הגבוהה. תחלופה גבוהה מאפיינת מערכות חינוך בארץ ובעולם, יחד עם זאת, לתחלופת כח אדם גבוהה בבתי ספר במיזם מישרים, המשרתים אוכלוסיות מרקע של עוני והדרה, ישנם מאפיינים והשלכות ייחודיות. מסמך זה עוסק בהיקף ומאפייני תחלופת כח האדם בבתי הספר לצד ההשפעות של התחלופה על הישגי התלמידים, הצוותים ובתי הספר. הנתונים המוצגים במסמך התקבלו משאלון שהעברנו למנהלי בתי הספר במיזם על תחלופת כח האדם במשך השנים תשפ"ג-תשפ"ד ועל ראיונות שערכנו עם מאמנות אוריינות ומלוות מנהלים שעסקו בתנודתיות בהישגי התלמידים בכיתות א' בבתי ספר בהם זיהינו תנודתיות בהישגי התלמידים.

השאלון על תחלופת כח אדם נשלח למנהלי בתי ספר משלושת המחזורים של המיזם והשיבו עליו 22/35 מנהלים. השאלות עסקו בהיקף הפרישה מבתי הספר והקליטה של מורים חדשים וכן הסיבות לפרישה. הראיונות נערכו עם שמונה מנהלות, מאמנות ומלוות מטעם הארגונים אשר היו מצויות לאורך זמן בתהליך העבודה של רכישת השפה בכיתות א'. כל נשות הצוות משתייכות למחזורים א' וב' במיזם, בבתי ספר בהם זיהינו תנודתיות בהישגי התלמידים.

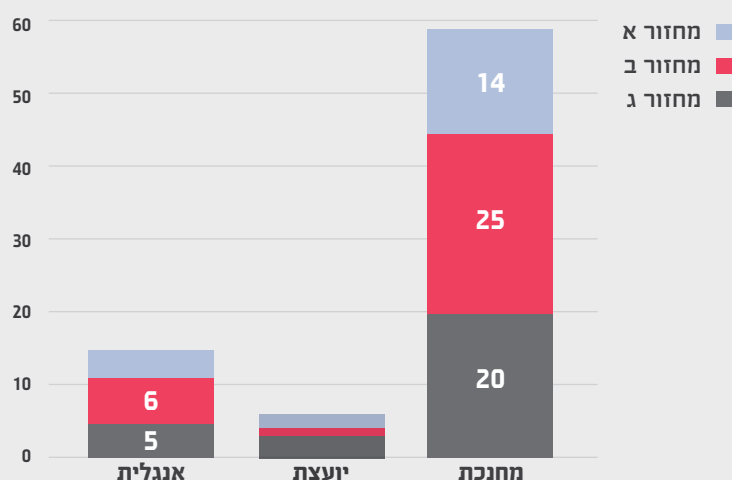
ממצאים מרכזיים

שיעורי עזיבה וקליטה של מורות בבתי הספר¹

ב־22 בתי הספר מחנכות עזבו בשיעור הגבוה ביותר (59 מחנכות) ובפער גדול משאר בעלות התפקידים (15 מורות לאנגלית, 6 יועצות), כפי שניתן לראות בגרף משמאל.

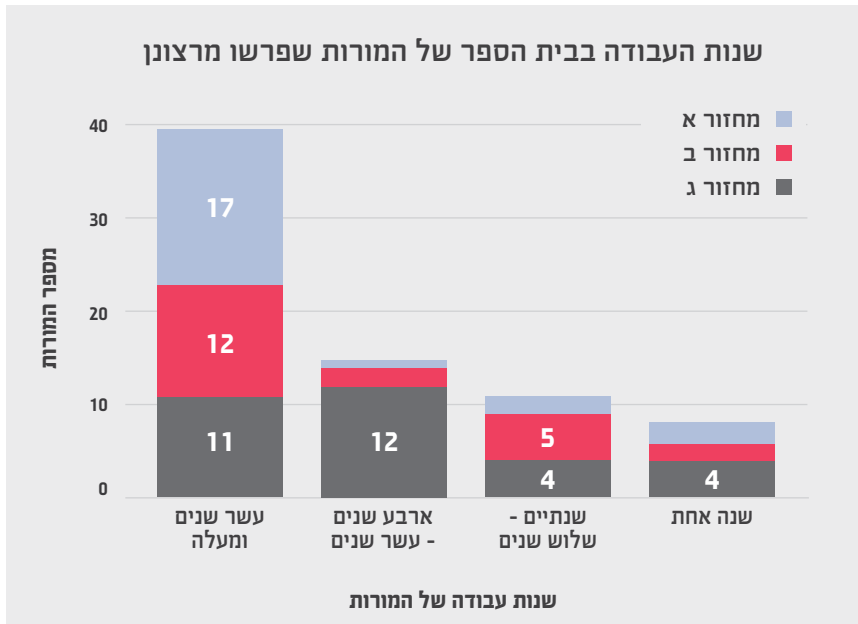
עזיבה של מחנכות בשיעורים גבוהים מהווה טלטלה עבור בית הספר ומקשה על תחושת היציבות הנדרשת ללמידה משמעותית.

מספר המורות שעזבו בשנתיים האחרונות לפי תפקיד



1 חשוב לציין שמצאנו שאיסוף נתונים מדויקים על התופעה מאתגר מאוד. ככל הנראה, אין רישום מסודר של התהליכים והמנהלות משיבות על השאלונים מהזיכרון, וכך יכולות להיות אי התאמות בין התשובות לשאלות השונות. אם רוצים להגיע לרמת דיוק גבוהה יותר יש צורך לפתח דרך אחרת שתעזור לעשות זאת. הממצאים המופיעים פה מצביעים על מגמות ועל תופעות שאנחנו יותר בטוחים לגביהם על בסיס הנתונים.

■ ותק המורות הפורשות מרצון



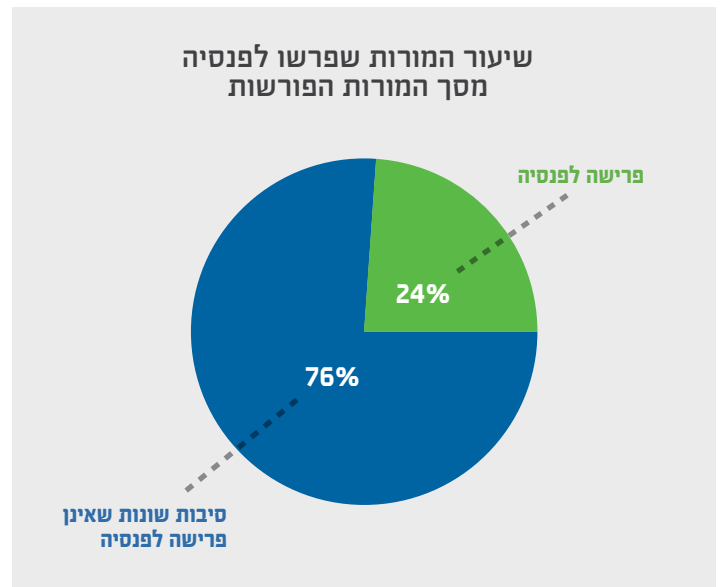
הרוב המכריע של המורות העוזבות מרצון הן בעלות ותק של שנים רבות ופחות מורות חדשות באופן יחסי עוזבות את בית הספר מרצון, כפי שאפשר לראות בגרף משמאל.

יתכן שהדבר מצביע על הייחודיות של בתי הספר מיזם מישירים, בהם מופעל לחץ גדול על הצוותים לשנות הרגלים ודרכי עבודה, מה שעשוי להוביל מורות ותיקות לעזוב את ההוראה בבית הספר.

■ הסיבות לעזיבת המורות

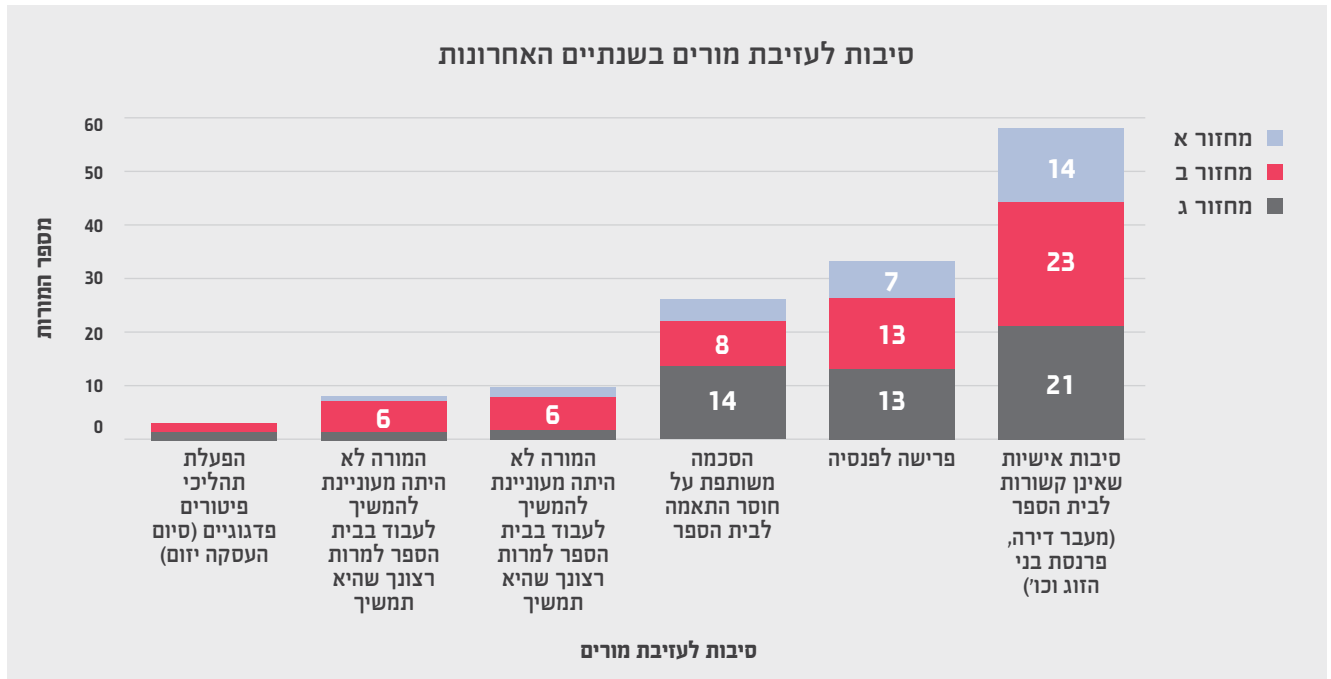
כרבע משיעור המורות הפורשות מבתי הספר במיזם פורשות לפנסיה, כפי שאפשר לראות מהגרף הבא.

רוב המורות שפרשו מסיבות אחרות (שאינן פנסיה), פרשו להערכת המנהלות מסיבות אישיות או בהסכמה משותפת על חוסר התאמה לבית הספר. במקרים מעטים בלבד מורות עזבו במסגרת תהליך פיטורים פדגוגיים. חשוב לשים לב, למושג "הסכמה משותפת על חוסר התאמה לבית הספר" - לעיתים מדובר במורה שיכולה לתפקד היטב בהקשר אחר (אוכלוסיה, תחומי דעת וכו') ולעיתים ההסכמה המשותפת על חוסר התאמה לבית הספר היא הדרך שבה מנהלת מצליחה להוציא מבית הספר כח אדם לא מתאים, תוך שהיא נמנעת מהליך פיטורים פדגוגיים. במקרים אלה, האתגר של כח אדם לא מתאים מועבר לבית ספר אחר.



58 מורים עזבו מ"סיבות אישיות שאינן קשורות לבית הספר". לא ידוע כמה מהמורים השתמשו ב"סיבות אישיות" כדי לתרץ עזיבה שנובעת מהקשיים הרבים שהמורים מתמודדים איתם.

להלן מוצגים נתוני עזיבת המורים כפי שהמנהלות העריכו את הסיבות לעזיבתן:



לדברי המנהלות, מורות שפרשו מרצון ציינו בשכיחות הגבוהה ביותר את הסיבות הבאות לפרישתן:

1. פרישה ממקצוע ההוראה (11 מורות)
2. תהליכי עבודה תובעניים מדי (9 מורות)
3. אתגרים בעבודה עם הורים (3 מורות)

הסיבה לעזיבת מורים שמופיעה בשכיחות הנמוכה ביותר בשנתיים האחרונות היא הפעלת תהליך פיתורים פדגוגיים. דברי המנהלות על תהליך הפיתורים הפדגוגיים יכולים להעיד על האתגרים שבתחלופת כח האדם בבתי הספר.

מנהלת אחת בלבד ציינה שהתנסתה בהפעלת תהליך של פיתורים פדגוגיים, גם במקרה הזה - התהליך לא הושלם. המנהלת תיארה את התהליך כך:

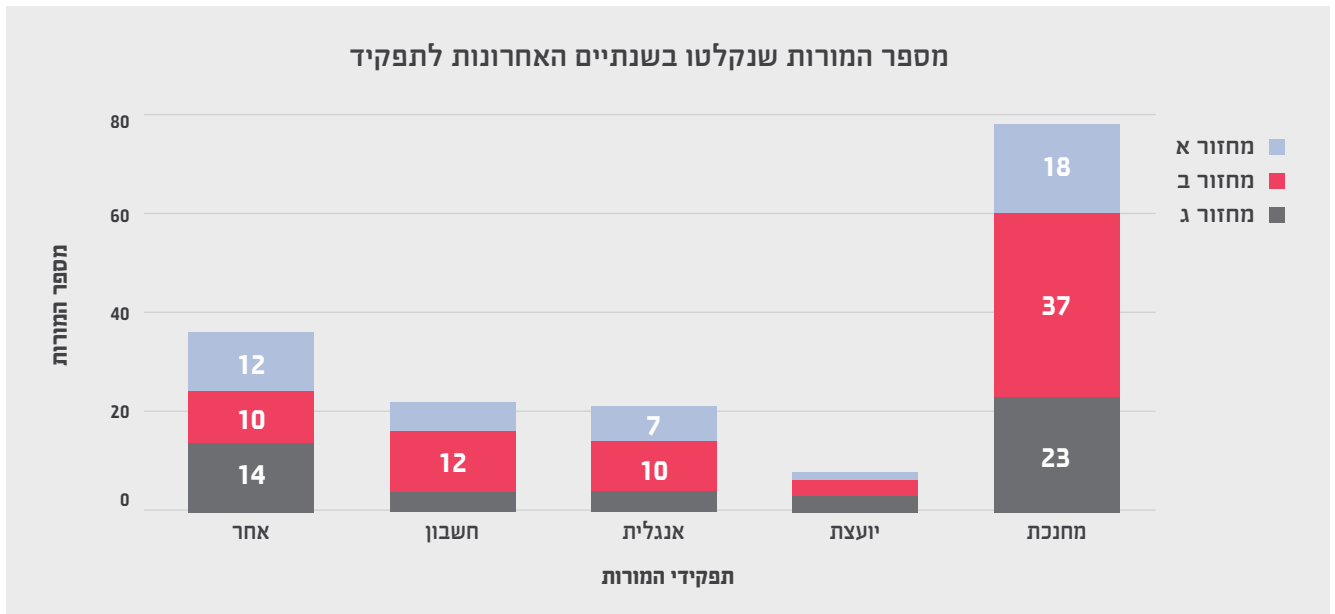
"תהליך ארוך הדורש הרבה התעסקות ולאורך זמן רב. במקרה שלי בסוף השנה הראשונה ואחרי שהודעתי לחזרה כי היא בתהליך גמישות היא הסכימה לעזוב את ביה"ס וההליך נפסק".

מנהלת אחרת ציינה, שהפסיקה העסקה של שתי מורות שלא היתה מרוצה מהן, אך ללא צורך בתהליך פיתורים כיוון שלא היתה עדיין מחוייבות. מקרים דומים לא צוינו בשאלון במפורש אך מוכרים לנו מבתי הספר במיזם.

שאר המנהלים פירטו את הסיבות בגינן החליטו שלא להפעיל תהליך פיתורים פדגוגיים למרות שהיה צורך בכך:

- התהליך בירוקרטי ארוך ומייגע
- התהליך מרתיע מפאת המשאבים הנפשיים והרגשיים שהוא דורש מהמנהלת ולאור ההשפעה השלילית שעלולה להיות לו על האווירה בצוות. מנהלת אחת הביעה חשש זה בכנות ובפירוט: **"יש שתי מורות שהיה נכון לעשות זאת ביחס אליהן ואני נמנעת מזה כי אני חוששת שאין לי אישית את החוסן והעמידות לעמוד בתהליך"**
- תהליך הפיתורים הפדגוגיים בעל סיכויים נמוכים להסתיים בהצלחה - כלומר, בכך שהמורה אכן תסיים את עבודתה בבית הספר.

בשלושת המחזורים בשנתיים האחרונות נקלטו מורות בתפקידים הבאים:²



המספר הרב של המורות מעיד על האתגר הניצב לפתחם של בתי הספר בקליטה והכשרה של נשות צוות תוך כדי התמודדות עם האתגרים השוטפים. בנוסף, מהנתונים בגרף עולה כי נקלטו 78 מחנכות בבתי הספר בסך הכל בעוד שעזבו 59 מחנכות (ראו גרף 'מספר המורות שעזבו לפי תפקיד'). הפער בין מספר העוזבות למספר הנקלטות בבתי הספר יכול להעיד על קליטה של מורות באחוזי משרה נמוכים ולא מלאים. נושא שמאתגר אף הוא את המערכת הבית ספרית.

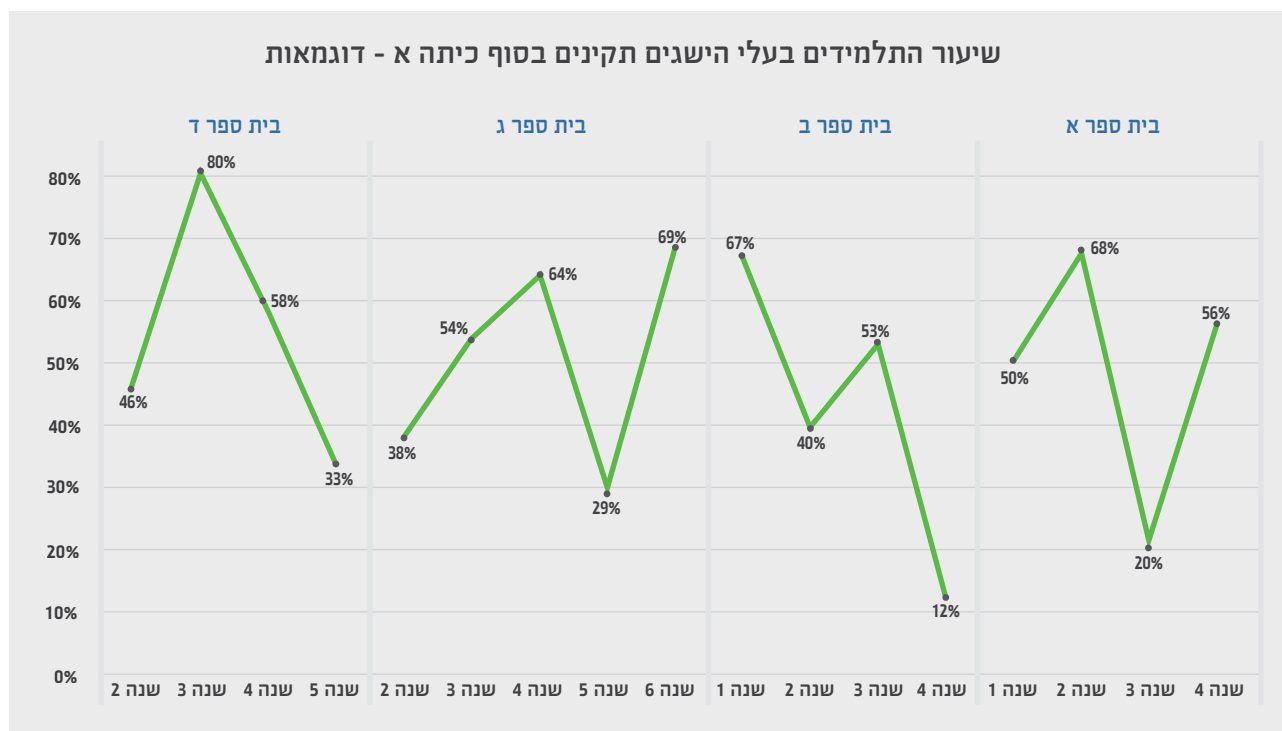
תחלופת כח אדם - אתגרים והשלכות

לתחלופה הגבוהה של הצוותים ובייחוד של מחנכות, שמרביתן כאמור הן מורות שפת-אם, ישנן השלכות רבות על עבודת הצוותים החינוכיים, היכולת לפתח מקצועיות ובסופו של דבר - יש לכך השפעה מכרעת על הישגי התלמידים. חשוב לזכור - תלמידים מרקע של עוני והדרה תלויים מאוד באיכות ההוראה בבית הספר. התלמידים מתחילים את כיתה א' עם פערים משמעותיים באוריינות שפתית ומתמטית ולעיתים גם במיומנויות רגשיות כמו ויסות עצמי, מודעות עצמית וטיפול יחסים בין אישיים מיטיבים. תהליכי ההוראה המקובלים אינם מספיקים לצמצום הפערים של תלמידים אלה, אינם מותאמים לצרכיהם ודורשים התאמה הן בהיבטי התוכן - הדגשת הרחבת אוצר מילים וידע עולם, חשיפה אינטנסיבית לשפה כתובה ומיומנויות רגשיות-חברתיות - והן בהיבטים של תהליכי הוראה דיפרנציאליים. לכן, לאיכות כח ההוראה ותהליכי הפיתוח המקצועי בתוך בתי הספר ישנה חשיבות מכרעת עבור התלמידים. מהשאלונים והראיונות שערכנו עלו מספר השלכות מרכזיות של תחלופת כח האדם הגבוהה על בתי הספר במיזם:

- קושי לטפח מומחיות** - הובלת תהליכי למידה אפקטיביים בבתי ספר תת-משיגים דורשת רמת מומחיות גבוהה בתהליכי הוראה-למידה-הערכה, תהליכי רכישת אוריינות שפת-אם, טיפוח שותפות עם הורים ועבודה עם ילדים בסיכון. הידע הנדרש לשם כך הוא מצרך נדיר - הוא אינו נלמד באופן מקיף ומותאם במוסדות להכשרת מורים, מעטים גורמי המקצוע המחזיקים בו וממילא לא ניתן לרכוש את כל המומחיות מבעוד מועד. לכן, יכולות למידה גבוהות של הצוות הן הכרחיות לצורך התמודדות עם האתגרים המגוונים - אתגרים שתמיד ידרשו פיצוח, איסוף נתונים, התנסות בכיתות ולמידה; הצוות צריך להיות מסוגל לפתח וליישם ידע ייחודי ויעיל שיקדם תהליכי הוראה מותאמים המבוססים על ניתוח נתונים שוטף ובחינת העשייה בכיתות. **התחלופה הגבוהה של הצוותים לא מאפשרת לבתי הספר לייצר תהליכי עבודה ארוכי טווח ולפתח את המומחיות הנדרשת לצוות; בכל שנה מתחילים מחדש תהליכי הכשרה וליווי של חלק מהצוות.**

2. שילוב כח אדם לא מקצועי - חוסר היציבות בכוח האדם מוביל לשילוב אנשי צוות שחסרים את הידע והכישורים הנדרשים. המנהלות העלו בראיונות מקרים בהם נאלצו לשלב מורים שעברית היא לא שפת האם שלהם בהוראת עברית ובעבודה עם כיתות היסוד. לדברי המנהלות, המורים הללו מתקשים בהוראת מקצועות רבי מלל והקושי שלהם משליך על כל תהליכי הלמידה.

3. אי יציבות בהישגי תלמידים - בתי הספר במיזם מדווחים על תנודתיות בהישגי תלמידי כיתות א'. לדברי המאמנות והמנהלות, ישנו קשר ישיר בין התחלופה הגבוהה של הצוות לבין הישגי התלמידים. הישגי התלמידים במשימות סוף השנה מעידים שבתי הספר לא מצליחים להגיע לשיעור תלמידים שהישגיהם תקינים בסוף כיתה א'. דוגמאות לתנודתיות בהישגי תלמידי כיתה א' במשימת סוף השנה³ בבתי ספר שדיווחו על תנודתיות בהישגי תלמידים כתוצאה מחוסר יציבות בכח האדם ניתן לראות בגרף המצורף:



4. עומס ושחיקה של המנהלים - תהליכי הגיוס וההכשרה של מורים חדשים בבית הספר גוברים מחיר של עומס ושחיקה נוספת מהמנהלים. המאמץ הרב הכרוך באיתור של כח אדם איכותי - פרסום, ראיונות, שיחות עם ממליצים ובחינה בכיתות - בתקופה של מחסור במורים, ולאחר מכן המאמץ המושקע בהכשרת כח אדם חדש מההתחלה, שוחקים את המנהלים ומקשים על התפקוד השוטף שלהם בבית הספר.

5. עומס ושחיקה של הצוותים - לעבודה עם קולגות מתחלפים שאינם בקיאים בתהליכי העבודה הנדרשים, יש השלכות על האקלים בצוות ועל המוטיבציה של המורים לשאת בעול. בתי ספר שונים דיווחו על צוותים שלא עומדים בציפיות של המיזם; מורים שלא מוכנים לקבל ליווי, לא מטמיעים את הנחיות המאמנת, לא מיישמים עבודה דיפרנציאלית ועוד. הדבר נובע בין השאר מהתחושה של צוותים שתחלופת המורים הגבוהה מבטאת את ההדרה המשנית ממנה סובלים הצוותים בבתי ספר המשרתים אוכלוסיה מרקע של עוני והדרה - התחושה שבית הספר הוא "תחנת רכבת" ושהמאמץ לשיפור הוא לא מחייב.

6. פגיעה בתחושת היציבות של התלמידים - תחלופה גבוהה של מורים מורגשת בכיתות - מחנכות שבאות ועוזבות ושינויים תכופים בכח ההוראה המלווה את הכיתות - מערערות את תחושת היציבות של תלמידי בית הספר הנדרשת ללמידה משמעותית.

סיכום והמלצות

ההתמודדות עם בעיית תחלופת כח האדם בבתי הספר מעלה על פני השטח סוגיות שונות שדורשות התייחסות וטיפול במערכת החינוך; הכשרה לא מספקת של המורים במוסדות ההכשרה, קושי לקיים פיתוח מקצועי בבית הספר, מורכבות רבה שמתארים המנהלים בכל מה שנוגע לפיטורין של מורים שלא עומדים בציפיות ועומס ושחיקה. ההשפעה השלילית העיקרית של התחלופה הגבוהה היא ההשפעה על הישגי התלמידים, מה שמתבטא ביתר שאת בבתי ספר שמשרתים אוכלוסיות מרקע של עוני והדרה. על מנת להתמודד עם האתגר ולסייע לבתי הספר גיבשנו המלצות שיכולות לצמצם את היקף הבעיה:

- 1.** ניטור נתונים על תחלופת המורים בבתי ספר במדד טיפוח גבוה כדי להבין לעומק את מאפייני התופעה. מעקב וניטור מסוג זה יאפשרו להבין את מאפייני התופעה ועצימותה מחד ולבחון האם המענים המוצעים מצליחים לייצר שיפור מאידך.
- 2.** גיוס והשמה של כח אדם מקצועי, טוב ומתאים שישוּבֵּץ לעבודה עם התלמידים. בבתי ספר המתמודדים עם אוכלוסיות מוחלשות המחיר של מורים לא מקצועיים הוא מחיר כבד עבור התלמידים. לתלמידים אלה לרוב אין את המשאבים שיסייעו להם לפצות על החוסר בלמידה איכותית באמצעות מורים פרטיים או סיוע מההורים כך שבהיעדר מורים טובים הפער שלהם רק הולך וגדל.
- 3.** פיתוח ידע על ההכשרה הנדרשת למורות חדשות הנכנסות לבתי ספר במדד טיפוח גבוה ובניית תכניות הכשרה בהתאם.
- 4.** בחינה של מידת האפקטיביות של המנגנונים הקיימים לקליטת מורים חדשים בבתי הספר במטרה לטייב מנגנונים אלה; באיזו מידה המנגנונים מאפשרים לזהות צרכים ייעודיים ולספק מענים דיפרנציאליים למורים.
- 5.** מתן גמישות למנהלים בבניית משרות ותנאי העסקה של מורים חדשים באופן שיתאים לצרכים הדיפרנציאליים שלהם בשנים המורכבות של תחילת דרכם בהוראה.
- 6.** מיקוד של תהליכי הפיתוח המקצועי למורים בהוראה אפקטיבית ובבניית שותפות עם הורים אשר יתמכו בקידום מהיר של תחושת המסוגלות של המורים החדשים.
- 7.** חשיבה אסטרטגית על הליך פיטורים פדגוגיים וגיבוש תהליך נגיש יותר שישמור על זכויות המורים מחד אך יסייע למנהלים לגרום לעזיבת מורים לא מתאימים מאידך.