

אוניברסיטת בר אילן

גורמים לנשירת מורים ומורות מדור ה-Y :
נקודת מבט פנומנולוגית

נופר הוניגמן

עבודה זו מוגשת כחלק מהדרישות לשם קבלת תואר מוסמך
בפקולטה לחינוך של אוניברסיטת בר אילן

התשפ"ב

רמת גן

תקציר

הדור שמציף בימים אלו את עולם התעסוקה הוא דור ה-Y, או בשפת המחקר – Millennials (להלן "מילניאלס") – בהגדרת המחקר הישראלי הם ילידי השנים 1980-1995 (אלמוג ואלמוג, 2015). בעשור האחרון עולם המחקר מנסה בדרכים שונות לאפיין את דפוסי העבודה, הצרכים והדרישות של העובדים והעובדות מדור זה, והשפעתם על שוק העבודה. מאפייניהם הייחודיים של הדור מובילים בין היתר לתופעה בולטת של עזיבה של מקומות עבודה בקרב צעירים.

בעולם החינוך, הן בישראל והן בעולם, ישנו עיסוק נרחב בשאלת נשירת המורים והגורמים המובילים לכך. עיקר המחקר עוסק בנשירה בחמש השנים הראשונות, שכן שיעור הנשירה בשנים אלו גבוה יחסית ומגיע עד 25-30 אחוזים (שפרלינג, 2015). עם זאת, לא התבצע עדיין מחקר מעמיק בשאלת הגורמים הייחודיים לנשירה של מורות ומורים מדור ה-Y, בניסיון לאפיין אותה ולבצע את התהליכים הנדרשים כדי למנוע אותה. מחקר זה מנסה לענות על שאלות אלו בדיוק – **מה הגורמים לנשירה של מורות ומורים מדור ה-Y? מה מאפיין את תהליך הנשירה? מה הציפיות של המורות והמורים מבית הספר שמענה עליהן יכול להביא לשימור?**

המחקר הוא מחקר איכותני, שכלי המחקר העיקרי הוא שאלון חצי-מובנה. במחקר רואיינו 15 מורות ומורים לשעבר, אשר היו מורים בין שנתיים לשש שנים. מטרת ההגבלה היא לייצר שילוב בין שני מאפייני נשירה במחקר – "נשירת מורים חדשים", ("Early career exit") כלומר – מורים שנושרים בראשית הקריירה, בדרך כלל מוגדר כחמש השנים הראשונות (ארביב-אלישיב וצימרמן, 2013; Gallant & Riley, 2014); וה"עוזבים המושקעים" ("Invested leavers") כלומר עזיבה שמתבצעת לאחר שהמורים היו מושקעים במקצוע, והשקיעו זמן בהכשרה ובהתאקלמות בו (Glazer, 2018). הראיונות התמקדו בגישה תופעתית – Phenomenology, כלומר תיאור חווית ההוראה והסיבות לנשירה לתפיסתם, במטרה לעמוד על מהות התופעה מתוך הניסיון הסובייקטיבי של הנושרים (Starks & Brown Trinidad, 2007). לאחר הראיונות התבצע קידוד והגדרה של קטגוריות מרכזיות אשר מתארות את גורמי הנשירה העיקריים עליהם מצביעים המורים.

מתוך ממצאי הראיונות עולה דפוס חוזר של תהליך הנשירה, שקיבל את השם "תסמונת המורה הנלהבת". מודל זה מציג תהליך של מספר שלבים שחוזר על עצמו בראיונות:

- **רקע בחינוך** – מרבית המרואיינים הגיעו עם רקע מקדים בחינוך, שהביא לכך שהגיעו עם ניסיון מסוים, תחושת בטחון ביכולותיהם וידע לגבי האלטרנטיבות התעסוקתיות.

- **כניסה נלהבת להוראה** – תחילת העבודה התאפיינה בתחושת שליחות ורצון לחוויה משמעותית בתוך המערכת, כאשר צוות ההנהלה הקולט זיהה את הפוטנציאל ביכולות ובהתלהבות שלהם.
 - **הכנסה להוראה "בהילוך גבוה"** – מתוך ראיית הפונטציאל והיכולות, בית הספר הכניס את המורים לתפקידם בהילוך גבוה, תוך הצבת קשיים ואתגרים שונים (חינוך כיתה, ריכוז מגמה, שיבוץ לכיתות קשות, ריבוי מקצועות וכדומה).
 - **מצב מעורער: איזון כוחות** – מתוך הקושי שנוצר בתהליך ההכנסה להוראה, המורים נכנסו למצב מעורער שבו יש בחינה של פנימית של מאזן הכוחות הפועלים עליהם במקום העבודה, סביב השאלה האם להישאר בו או לא. על המורים פעלו שלושה סוגי כוחות: **גורמים דוחפים** – היבטים שונים בתוך חווית ההוראה שדוחפים את המורה החוצה ממערכת החינוך (למשל – קושי בעבודת הצוות); **גורמים מושכים** – היבטים שונים, אישיים או תעסוקתיים, שמושכים את המורה החוצה ממערכת החינוך (למשל – הצעת עבודה). **גורמים בולמים** – היבטים שונים בתוך חווית ההוראה שבולמים את תהליך העזיבה ומעודדים הישארות בתוך המערכת.
 - **הפרת האיזון** – בשלב מסוים קרה שינוי כלשהו שהביא להפרת האיזון, כך שהכוחות שדוחפים ומושכים את המורה אל מחוץ למערכת מתגברים על הכוחות הבולמים שמעודדים הישארות.
 - **נשירה ועיסוק בחינוך "אחר"** – מרבית המרואיינים עברו לעבוד בעבודה אחרת בשדה החינוכי-חברתי, כלומר מקום עם ערך דומה שמאפשר מענה טוב יותר על צרכיהם.
- כחלק מבחינת המודל, התבצע ניתוח מעמיק של הגורמים הדוחפים, המושכים והבולמים בתוך המצב המעורער. מבין הגורמים **הדוחפים** שנמצאו, נושא מרכזי הוא סוגיית **העומס והדרישות**. על המורים והמורות מופעל עומס גדול בתחילת דרכם, כתוצאה מריבוי משימות, ריבוי מקצועות וחוסר ניסיון. עומס מתבטא הן ברמה הפרקטית והן ברמה הרגשית, ובולט עוד יותר בהשוואה לתדמית הציבורית ולשכר. מתוכו נוצרת גם הפרה של **האיזון בין חיים-עבודה (WLB)**, בשל ההשתלטות של העבודה על הזמן האישי, וגם על המשאבים הרגשיים והמנטליים.
- עוד בגורמים הדוחפים, עלו מספר נושאים הקשורים **לתקשורת והיחסים** בתוך בית הספר. קושי מרכזי שחוו הרבה מהמורים היה **ביחסים בצוות ועבודת הצוות**, כאשר היה פער בין המציאות בפועל לציפיות המורים לשיתוף ולשותפות. עבור חלק מהם, נושא זה תואר לחיוב והיה גורם בולס. גורם דוחף נוסף היה **יחסי הנהלה-מורה**. המורים ציפו לניהול שיש בו גיבוי, סיוע במצבי משבר, שיח מקצועי פתוח וקשר אישי וקרוב, ובמקום זה רובם חוו שיח אגרסיבי וכוחני, חוסר הבחנה בין עיקר לטפל, ניהול דרך בירוקרטיה וחוסר בהערכה ובנראות. פער נוסף ביחסים היה בתחום **התמיכה, הליווי והחניכה**, כאשר מרבית המורים לא חוו תהליכי ליווי וחניכה משמעותיים, או שהחניכה לא הייתה מותאמת לצורכיהם

הפרטניים. הציפייה של המורים היא לחניכה סדורה, מותאמת ולא שיפוטית. תחום נוסף שבו הופיעו גורמים דוחפים היה תחום **תנאי ההעסקה**. מרבית המורים התייחסו לסוגיית **השכר** והצורך להעלות אותו, אך לאו דווקא כגורם דוחף לנשירה, אלא ככלי לביסוס הערכה ויוקרה של המקצוע ולגיוס כוח אדם איכותי. מנגד, לרוב המורים עלו קשיים מובהקים **שהבירוקרטיה והעיסוק הטכני** מערימות על הטיפול בשכר, על בניית המשרה בהתאם להעדפות, על היחס האישי למורה ועל תהליכי ההוראה. הם גם ציינו את ההתנערות של בתי הספר מהנושא והצורך למעורבות גדולה יותר אל מול המכשולים הבירוקרטים.

עוד נושא שתואר כדוחף החוצה מהמערכת קשור לחוויית הזהות והמשמעות. מספר מורים ציינו כי חשו **היעדר משמעות** בעבודתם, ושזה היה גורם עיקרי בהבנה שעליהם לחפש מקום עבודה אחר. בנוסף, המורים ציינו את הקושי הנוצר במצב של **חוסר התאמה ערכית** בינם לבין בית הספר בסוגיות שונות: באופן שבו הם נדרשו להתנהל בשיעור, באופי התכנים ובתפיסות החיים האישיות. לכך נוספה גם סוגיית **סביבת העבודה האנושית**, שנתפסת בעיניהם כלא איכותית, לא מגוונת ומעודדת הקטנה ובינוניות.

הגורם **הבולט** העיקרי שנמצא הוא **הקשר עם התלמידים**, שצוין אצל מרבית המרואיינים לחיוב. לצידו היו עוד סוגיות אישיות או בירוקרטיות שסייעו לבלימה, בין היתר האינרציה של מבנה העבודה השנתי, שגורם לכך שהמחשבה על עזיבת העבודה מתקיימת לפי לוחות זמנים ידועים מראש, וכן הרצון של המורים "לעמוד באתגר" שלקחו על עצמם עם כניסתם למערכת. הגורמים **המושכים** שעלו הם שינויים במצב האישי, הצעות עבודה אחרות ורצון למימוש עצמי בתחומים אחרים (אקדמיה ואומנויות).

לצד הגורמים שעלו כחלק מהמודל, עלו עוד **גורמים בולמים אפשריים**, שגובשו מתוך תמונת מקום התעסוקה האידיאלי שהציגו המרואיינים, בנוסף לציפיות המורים בהיבטים השונים כפי שהוצגו לעיל. המורים הביעו ציפייה להשקעה **בפיתוח מקצועי** בתוך מקום העבודה, דרך קביעת מטרות, הכשרות מתוכננות וסדורות ומישוב מתמיד. בנוסף, יש ציפייה לשיקוף של **האופק התעסוקתי** בתוך בית הספר. כמו כן, המורים מצפים ממקום העבודה שלהם שיאפשר **יוזמה וביטוי עצמי**, ושיהיו בו מרחבים לעשייה ולהשפעה. בנוסף, המורים רוצים שיהיו אפשרות ומרחב להביע דעה על התנהלות הארגון. בתחום **תנאי ההעסקה**, המורים מצפים לעבודה שיש בה **גמישות תעסוקתית** בהיבטים שונים: בשעות העבודה, בתכני הלימוד, בבניית המשרה ובטיפול בפרט. כמו כן, כדי לייצר **סביבת עבודה אנושית איכותית**, המורים היו רוצים שיתבצעו פעולות לטיוב כוח האדם: העלאת הרף, מיון קפדני יותר של מועמדים והעלאת השכר. מגורמים אלו עולה למעשה מודל אלטרנטיבי למורה הנלהב/ת. במודל זה, כאשר מגיע לבית הספר מורה בפרופיל דומה, מתבצעת הכנסה מתוכננת שלו למערכת. כך שלב הערעור מתבצע בצורה מנוהלת, וניתן מענה מקסימלי לצרכים של המורה בנושאים שבשליטת בית הספר.

בשלב הדיון התבצע ניתוח של הגורמים השונים אל מול מאפייני דור ה-Y הידועים למחקר. ניתן לראות כי רוב הסוגיות המוזכרות על ידי המרואיינים אכן תואמות להגדרות של דור ה-Y והציפיות שלו מעולם התעסוקה כפי שהמחקר מגדיר אותם. הפחתת העומס, וכן הציפיות לשכר ולתנאי העסקה טובים יותר, הם אינם מאפיינים ייחודיים לדור ה-Y, אולם הפרשנות שנותנים לנושא זה המורים והמורות במחקר, והשילוב בין הגורמים, מייצרים תמונת מצב ייחודית של הציפיות של בני ובנות הדור ממקום העבודה שלהם בכלל, ומעבודה במערכת החינוך בפרט.

בנוסף, בדיון התבצעה חלוקה מחדש של הציפיות השונות לפי מרחבי השפעה: סוגיות שנמצאות במרחב ההשפעה הבית ספרי (בתהליך הכניסה להוראה ובתרבות בית הספר הכללית) וסוגיות שנמצאות במרחב ההשפעה של המדיניות הארצית. המסקנה העולה מניתוח זה היא כי מרבית הסוגיות נמצאות בשליטה של צוותי ההנהלה בבית הספר, שיכולים בתכנון מושכל ובהכוונה של התרבות לייצר סביבת עבודה מותאמת יותר לדור ה-Y ולצרכיו, ובכך לעודד את שימורו במערכת. באופן פרטני יותר, נדרשים בתי הספר בתכנון ובהסדרה של תהליך הקליטה והחניכה של המורים והמורות החדשים מדור ה-Y. הדגש בתכנון צריך להיות על הפחתת עומס, תהליך חניכה מותאם אישית וסדור, יצירה של מרחב לביטוי עצמי ולהשפעה והבנייה של מערכות היחסים של המורה החדש. כמו כן, הוצע גם מודל רחב יותר ברמת המדיניות הארצית לשינוי שיטת ההעסקה בתקופת הסטאז', שבאופן דומה נותן מענה לצרכים של בני ובנות הדור כפי שעלו מהמחקר.

ההמלצות ברמת משרד החינוך והמדיניות הארצית, הן לבצע בחינה של תהליכי ההעסקה של מורים צעירים, וכן של תכנון של תהליך קליטה מיטבי יותר ובקרה על יישומו בשטח. לרמת מנהלות בתי הספר, הומלץ על שינוי בתפיסת האחריות על שימור המורים הצעירים, ובעקבותיו בנייה והוצאה לפועל של תהליכי קליטה, חניכה וניהול מיטביים בהתאם לצרכים של דור ה-Y. לרמת המורים הצעירים, הומלץ לבצע בחינה מדויקת יותר של ההתאמה הערכית והמקצועית לבית הספר הראשון אליו נכנסים, וכן לבצע פעולות יזומות להפחתת עומס עד לשינויים מערכתיים גדולים יותר בנושא. ההמלצות להמשך המחקר הן לבצע מחקרים דומים לתיקוף תוצאות המחקר. המלצה נוספת למחקר היא בניית מדד כמותי מתוך הגורמים שעלו בממצאי המחקר ובחינה ארוכת טווח של הקשר בינם לבין נטייה לעזיבה ולנשירה, ותיקופם ככלי לניבוי תופעות אלו בעתיד.