



מנדל MANDEL  
בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית  
Mandel School for Educational Leadership

# משוואה בשלושה נעלמים

באר שבע כמקרה בוחן למשבר ההוראה בישראל



$$\Delta Q_{\text{into}} = \Delta W_{\text{by}} + \Delta E$$

???

תרגיל קבוצתי  
עמיתות ועמיתי מחזור ל'

שבט תשפ"ג · ינואר 2023



## קרן ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל

קרן ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל הוקמה על-ידי שלושת האחים מנדל ב-1953 בעיר מגוריהם קליבלנד, במדינת אוהיו. פעילות הקרן מבוססת על האמונה שמנהיגים מעולים, המונחים על-ידי רעיונות גדולים, הם המפתח לשיפור פני החברה ואיכות החיים של בני אדם בכל רחבי העולם. משימתה של קרן מנדל לתרום לשגשוגן של ארצות הברית וישראל כחברות צודקות, סובלניות, מיטיבות ודמוקרטיות, ולשפר את איכות החיים בשתי המדינות. הקרן מתמקדת בתחומים אלו: פיתוח מנהיגות, ניהול מלכ"רים, מדעי הרוח, חיים יהודיים ומעורבות עירונית.

קרן מנדל-ישראל החלה לפעול בשנת 1991 ומאז הצמיחה דור של מנהיגים בתחום החינוך והחברה באמצעות מגוון רחב של תוכניות לפיתוח מנהיגות שהיא מקיימת במוסדותיה השונים: בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, תוכנית הנמשכת שנתיים ושואפת להעשיר את מערכת החינוך הישראלית במנהיגים מונחי חזון, בעלי תחושת שליחות, מחויבות ותבונת מעשה; מכון מנדל למנהיגות, המפעיל תוכניות לפיתוח מנהיגות בקהילה החרדית, תוכנית למנהיגות נוער, תוכנית למנהיגות בתרבות יהודית, תוכנית למנהיגות באקדמיה ותוכנית למנהיגות חינוכית בצה"ל; מרכז מנדל למנהיגות בנגב, המכשיר ומטפח מנהיגים ברמה המקומית בדרום הארץ; מרכז מנדל למנהיגות בצפון, שמתקיימות בו תוכניות להכשרת מנהיגים בצפון הארץ; יחידת בוגרות ובוגרי מנדל, המלווה את בוגרי תוכניות הקרן ומעניקה להם ליווי ובית מקצועי.

## בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית

משימתו של בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית היא להעשיר את מערכת החינוך בישראל במנהיגים מונחי חזון, שיש להם השאיפה, המחויבות וחוכמת המעשה הדרושים כדי לשפר את החברה הישראלית. בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית נוסד בירושלים בשנת 1992 כמיזם משותף לקרן מנדל-ישראל ולמשרד החינוך. עד היום סיימו את התוכנית כ-470 עמיתים ועמיתות, שהשתלבו בתפקידי מפתח במערכת החינוך, רבים מהם כמנהלי בתי ספר, כמשרתי ציבור בעמדות מפתח במשרד החינוך ובמחלקות חינוך ברשויות מקומיות, ובארגונים חינוכיים וחברתיים שונים. בית הספר מציע תוכנית לימודים ייחודית בתחום טיפוח המנהיגות, המבקשת להרחיב ולהעמיק את הידע ואת היכולת של העמיתים לתרום לשדה החינוך בישראל. המרחב החינוכי בבית הספר מתאפיין בריבוי שדות ידע מקצועיים ותאורטיים, ובהכלה של שונות תרבותית. מרחב זה מאפשר לעמיתים להתוודע למציאות החברתית מרובת התרבויות והזהויות לעומקה, להכיר זוויות מבט ותחומי ידע שונים, לנוע ביניהם בחופשיות ולהתבונן דרכם במצבים מורכבים. בית הספר רואה בריבוי זה משאב הכרחי ללמידה, לגיבוש זהות אישית-מקצועית אוטונומית, מודעת וביקורתית, ולהבהרת החזון החינוכי. תהליכי למידה אלו מתאפשרים בזכות הרכב קבוצת העמיתים בבית הספר, הרכב חברי הסגל, מבנה תוכנית הלימודים, תוכני יחידות הלימוד ואופי תוצרי הלמידה.

---

המסמך מייצג את עמדתם האישית של עמיתות ועמיתי מחזור ל' של בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית בלבד ואינו משקף בהכרח את עמדתה או דעתה של קרן מנדל-ישראל.

# עמיתות ועמיתי מחזור ל'

קרן אפלבאום ריף

אוהד הופמן

איתי וייס

טליה זורוף

ליאור ז'ורנו חפץ

עובור טאהא ריזק

נעמי טולדנו קנדל

דוד כלף

חגי לביא

עינת לוי

רועי ליפשיץ

מיה מורג

ענת מעוז

רונה עמרם-נתיב

עומר פיקהולץ

טלי פרלסון

אורי קנדל

דניאל קנדלר

רעות שלו

## תוכן העניינים

1	פתח ב'ר
2	תקצירמנהלות
11	פרק א' תמונת מצב ואפיון הבעיה
20	פרק ב' בחינת הסברים לבעיה
28	פרק ג' "אמרו את זה קודם לפני, זה כן משנה" - ניסיונות התמודדות עם מחסור במורים
35	פרק ד' הרעיון המארגן בבסיס ההמלצות
39	<b>נקודת מבט ראשונה בית ספר</b>
40	1. צמצום שעות הוראה 'פרונטליות' למורה ולתלמיד
41	2. הוספת מהלכים חינוכיים במרחב השעות שהתפנה
41	3. תמיכת בית הספר על ידי צוותים "פרא-חינוכיים"
45	<b>נקודת מבט שנייה עיר</b>
46	1. העיר כמרחב חינוכי
46	2. מרחב פיתוח המשאב האנושי
47	3. מרחב תקשורת חינוך עירוני
52	<b>נקודת מבט שלישית מורה</b>
53	1. תנאים סביבתיים תומכי פרופסיה
54	2. מערכת גיבוי והגנה למורים
54	3. קמפיין ציבורי
55	4. תגמול מלא עבור משרה חלקית בשנות ההוראה הראשונות
55	5. דיוור בר השגה לעובדי הוראה בבאר שבע
59	תודות
64	ביבליוגרפיה
68	נספחים

# פתח דבר

## "הרוצה להחכים ידרים ויעשיר" (בבא בתרא כה)

אנו שמחים ושמחות להציג לפניכם את תוצר התרגיל הקבוצתי, המבוסס על התרגיל הקבוצתי שעליו עמלנו במשך שלושה שבועות במסגרת לימודינו ב"בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית".

תהליך העבודה החל עם קבלת הבקשה מרם זהבי, מנהל מחוז דרום במשרד החינוך וד"ר חפצי זוהר, סגנית וממלאת מקום ראש עיריית באר שבע ומחזיקת תיק החינוך בעיר, לעסוק בסוגיית המחסור בעובדי ובעובדות הוראה בבאר שבע.

יצאנו לדרך. קראנו עשרות מאמרים ומסמכי מדיניות מהארץ ומהעולם, ראינו מומחי תוכן העוסקים בתחום, פגשנו אנשי ונשות חינוך וחברה במשרד החינוך ובבאר שבע, שוחחנו עם מורות, מנהלות וצוותי חינוך וחברה בעיר.

מכל אלו למדנו על האתגרים הקיימים, על תוכניות ייחודיות ויוזמות מקומיות להתמודד עם הבעיה, שמענו על כיווני פעולה ומאמצים שנרקמים בימים אלה ועל מה שהצליח יותר וכחות, ברמה המקומית, האזורית, הארצית והעולמית.

לאחר איסוף הידע, הגענו לשלב החשיבה ובניית ההצעות שכמובן הצית דיונים סוערים. ניסינו לחשוב כיצד נוכל לתרום לנושא שנדמה כי עוסקים בו כל העת ומכל כך הרבה כיוונים. ניסינו לתקוף את הסוגיה בכל מיני דרכים ולנסות למצוא פתרונות עם הגיון מובנה, ניסינו לפתח מודל לוגי לכיד עם רצף לינארי של פעולות. במהרה הבנו שאנו מתמודדים עם "בעיה נבזית".

המונח בעיה נבזית הופיע לראשונה במאמר של צ'ארלס צ'רצ'מן (Churchman, 1967), חוקר מערכות ופילוסוף אמריקאי, בסוף שנות ה-60. במאמרו הוא מתאר כיצד הבעיות הפשוטות, שהונחו על שולחנם של משרתי הציבור בעולם המפותח במהלך המאה ה-19 ובראשית המאה ה-20, נפתרו ברובן מכיוון שמה שהיה משותף להן היה פתרון ברור וסדור. הבעיות החדשות, "הנבזיות", הן בעיות שהניסיונות לפתור אותן לאורך זמן אינם מצליחים ואף מולידים בעיות חדשות. לכן ההתמודדות עם בעיה נבזית מחייבת חשיבה מערכתית שיטתית המשלבת התנסות בהתערבויות ממוקדות ובחינה מתמדת של ההשלכות.

פרק ההצעות שלנו מושתת על תפיסה זו כי אין פתרון אחד או מודל לוגי סדור וברור שאם ניישם אותו תיפתר הבעיה. אנו מציעים תפיסה רב מערכתית שתוצג כמארג של נקודות מבט שונות על הבעיה. אנו מקווים כי ההצעות שבמסמך זה יוכלו לסייע ולו במעט לכל העוסקות והעוסקים במלאכה חשובה זו.

# תקציר | מנהלות

המחסור בכוח אדם בהוראה הוא תופעה עולמית מזה שנים, שהחריפה מאז משבר הקורונה. משבר זה הוא בעל השלכות רחבות ועמוקות על מערכות החינוך בארץ ובעולם, ומשפיע על חיי היום-יום של כל תלמיד בכל בית-ספר. דו"ח של מרכז המידע והמחקר של הכנסת מינואר 2023 מעיד על מחסור ניכר במורים בכל הארץ ובפרט במחוז המרכז.

בתרגיל זה נתבקשנו לנסות להבין את נסיבות המחסור באנשי חינוך בעיר באר שבע, ולהציע פתרונות אפשריים למחסור בבאר שבע כמקרה בוחן להתמודדות עם הבעיה ברמת הרשות והמחוז.

ניצבו בפנינו 4 שאלות מרכזיות:

- מהם מאפייני המחסור במורים בבאר שבע?
- מהן הסיבות למחסור?
- מהם ניסיונות ההתמודדות עד כה עם המחסור?
- מהם הפתרונות האפשריים?

שאלות אלה הנחו אותנו בבואנו לגבש את הצעותינו.

## תמונת המצב

שוק העבודה העולמי כולו עדיין מתאושש ממשבר הקורונה, כאשר יש פערים בין מדינות ברמת החזרה לשגרה. השינויים בשוק העבודה העולמי משפיעים גם על מגזר עובדי ההוראה, ועל פי הדיווחים החריפו את המחסור במורים ברחבי העולם.

באר"ב שיעור הירידה במספר המורים הוא 8% בשנה. באוסטרליה, בבריטניה ואפילו בפינלנד נרשם מחסור במורים מסוימים באזורים מסוימים. תמונת המצב מעידה על כך שהמחסור במורים חמור יותר בעיקר במקצועות מדעים, מתמטיקה ושפות זרות.

**בישראל**, התאושש שוק העבודה ממשבר הקורונה וחזר לרמות אבטלה דומות לאלה שלפני המשבר. המשק נמצא בתעסוקה כמעט מלאה ויש עלייה בשכר הממוצע.

מספר עובדי ההוראה ושעות ההוראה לתלמיד בישראל נמצאים בעלייה, ומספר המורים המוכשרים החדשים גדול ממספר הפורשים (עם זאת רק 70% ממסיימי ההכשרה משובצים בפועל להוראה, ובמגזר הערבי 50% בלבד, ושיעור המסיימים שלא פונים להוראה עולה עם השנים).

בעיית המחסור במורים בישראל קיימת בבירור ומטרידה מאוד את משרד החינוך. אף על פי שקשה להגדיר בדיוק את בעיית המחסור במורים, בשל העובדה שפשרות ופתרונות מקומיים מטשטשים לעתים קרובות את הביקוש האמיתי. מדו"ח של מרכז המידע והמחקר של הכנסת עולה כי 38% מהמנהלים דיווחו על פגיעה בלמידה כתוצאה

מהמחסור במורים. 60% מבתי הספר במחוז המרכז דיווחו על מחסור של יותר מעשרה אחוזים מכוח ההוראה הנדרש. המחסור ניכר יותר במקצועות מסוימים (STEM, אנגלית, חינוך מיוחד). למחסור היבט כמותי ואיכותי, כאשר מורים משובצים ללמד מקצועות שלא הוכשרו אליהם.

בניגוד למתרחש ברוב העולם, שבו המחסור במורים חמור יותר בבתי-ספר ממעמד סוציו-אקונומי נמוך, המחסור בישראל ניכר יותר במחוזות המרכז ותל אביב

**בבאר שבע** כ-3,900 מורים וגננות ועוד מאות סניעות בגנים ומטפלות במעונות היום. המחסור באנשי צוות חינוכיים נוכח בכל שכבות הגיל. ביטויי המחסור מגוונים: היעדר איוש של משרות פנויות; היעדר מועמדים איכותיים; עזיבה של מורים ומנהלים לאחר תחילת שנת ההעסקה; עומס רב על המורים שנמצאים במערכת ונדרשים למילוי מקום; היעדר עובדים המוכנים לעבוד כממלאי מקום על בסיס שעתו וכן מחסור בסייעות. לכל שכבת גיל מאפיינים הייחודיים לה:

**מעונות היום (0-3):** מהשיחות שלנו ניכר כי במגזר זה המצב קשה ביותר. המטפלות נדרשות לעבוד 6 ימים בשבוע, בשכר מינימום ועם יחס ילדים-מבוגר גדול מהתקן בשל המחסור בנשות צוות.

**גנים (3-6):** על אף שקיים גם מחסור בגננות, המחסור מורגש בעיקר בסייעות. ביום ממוצע נסגרים בבאר שבע גן או שניים בשל מחסור בנשות צוות, ובימי שישי המספר מגיע לכ-10 גנים. ניווד הסייעות על מנת לפתור את המחסור פוגע במענה החינוכי לילדים, מחריף את השחיקה ומגדיל את ההיעדרויות והמחסור.

**בתי ספר יסודיים:** בבתי הספר היסודיים ניכר מחסור חמור במחנכות כיתה. שילוב עולים רבים (מאוקראינה ורוסיה) מחריף את העומס על הצוות הקיים.

**בתי ספר תיכוניים:** ניכר מחסור בעיקר בבעלי תפקידים (מחנכי כיתה, רכזים) ובמורים למקצועות מדעיים. אין למערכת יכולת להתמודד כראוי עם היעדרויות מורים לטווח קצר ולטווח ארוך (חופשות לידה, מחלות וכדומה).

**הכשרת מורים:** בבאר שבע שני מוסדות מכשירים – מכללת קיי ובית הספר להוראה באוניברסיטת בן גוריון. מוסדות אלה מכשירים מורים לכל מרחב הדרום ולא לבאר שבע בלבד. מדווחת ירידה בכמות הסטודנטים להוראה. השנה הוכשרו במכללת קיי 12 גננות בלבד (כאשר בבאר שבע לבדה אמורים להיפתח 7 גנים חדשים).

## הסיבות למחסור

בעולם ובישראל מקובל לראות את הסיבות למחסור בשני מאפיינים מרכזיים של ההוראה: **מעמד המורה** (הסבר חברתי); **ותנאי העבודה וסביבת העבודה** (הסבר כלכלי ומקצועי).



במעמד המורה אנו מתייחסים הן לחוסר היוקרה הפרופסיונלית והן להיותו של המורה נתון לביקורת קבועה. בתנאי העבודה וסביבת העבודה אנו מתייחסים לשכר ולתנאי העבודה הכלליים (שעות מרובות, כמות תלמידים בכיתה, הכשרה והתפתחות מקצועית).

בנוסף עולה הטענה (ששמענו גם בבאר שבע) כי יש שוני בדור החדש של המורים: מורים בני דור ה-Z נכנסו למערכת, וקיים חוסר התאמה בין הציפיות של הדור החדש של המורים לבין האופי של התפקיד שלא השתנה מהותית בעשרות השנים האחרונות.

### הסיבות למחסור כפי שעלו מהלמידה שלנו בבאר שבע:

#### סביבת העבודה:

- כיתות גדולות: הקושי ללמד בכיתה גדולה מגביר את השחיקה ויוצר תסכול גדול אצל התלמידים ואצל המורים. העובדה שהכיתות בבאר שבע גדולות מהמוצע עולה גם מנתוני הלמ"ס, שלפיהם על אף שכמות השעות לתלמיד בבאר שבע גבוהה מהמוצע מספר התלמידים לכיתה אינו נמוך יותר.
- השכר: נושא השכר עלה כגורם שמרחיק מהמקצוע, בייחוד כאשר קיימות אופציות אחרות. עם זאת, יש לציין שנשמעו גם אמירות אחרות שציינו כי השכר אינו גורם מכריע, וכן כי השפעת הסכמי השכר החדש בבתי הספר היסודיים טרם נכנסה לפועל.
- מבנה המשרה: כמות השעות הפרונטליות הרבות בנוסף על העבודה הנדרשת מעבר להן, גורמות לתחושה של עבודה "כל הזמן". בבאר שבע מספר השעות למורה גבוה מהמוצע בשעתיים שבועיות.
- רווחת המורה: התחושה של חוסר הדאגה למורה – החל משירותי המורים, פינת הקפה, פינות עבודה והיעדר תקציב הרווחה – עלתה כגורם משמעותי לשחיקה. נושא זה מצוי כולו כיום באחריות בית הספר ותלוי במדיניות המנהלת ועל חשבון תקציבים המיועדים לתלמידים.
- ההכשרה וההשמה הלא מספקות: אלה גורמות להגעת מורים לא מוכנים ולפרישה מהירה מהמערכת.
- התמודדות עם אלימות ובעיות רגשיות של ילדים: הלחץ והעומס הכרוכים בהתמודדויות בכיתה אף הוחמרו בעקבות רפורמת "חוק השילוב וההכלה" ומאז משבר הקורונה.

#### מעמד המורה:

- מעמד המורה נחווה כנמוך: אין הערכה לעוסקים במקצוע, והדבר גורם הן לחוסר רצון לעבוד כמורה והן לעזיבת המקצוע.

- דרישות קבלה נמוכות למקצוע: הדרישות הנמוכות מחריפות את הסטיגמה ומרחיקות מועמדים ראויים.

- מערכת החינוך הנוכחית נתפסת כחסרת משמעות ורלוונטיות: ההתמקדות במבחנים ובגרורות גורמת לחלק מהמורים לאבד את המשמעות והערך שבתפקידם.

- התערבות ולא מעורבות של ההורים: בעיה זו פגשנו בחריפותה במיוחד בבאר שבע שבה יש לתושבים קו ישיר ומהיר לראש העיר ולראשי וראשות האגפים והמחלקות. גורם זה עלה כאחד הגורמים המרכזיים לשחיקה ולעזיבה. ההורים מעמיסים מאוד על המורים הן בדרישה התמידית והמידית למענה והן באופני השיח, עוצמתו והיעדר הכבוד שבו.

סיבות אלה פועלות במשולב כמעין "כדור שלג" כאשר עזיבת המורים מגבירה את הלחץ על המורים הקיימים (יותר שעות, יותר תפקידים וכיתות גדולות יותר), שוחקת אותם וגורמת לעזיבה נוספת וחוזר חלילה.

המחסור החמור בסייעות ובמטפלות בגילי לידה עד 6 ובצהרונים, כפי שפגשנו אותו בבאר שבע, מאפיין באותן סיבות אך בעוצמות גבוהות יותר הן במעמדן והן בסביבת העבודה.

### פתרונות קיימים כיום:

כפי שעלה מהמחקר שלנו, נעשים צעדים להתמודדות עם המחסור במורים. חשוב להבין כי בפועל כל הפתרונות בינתיים אינם פותרים את הצורך של בתי הספר לייצר מדי יום פתרונות חירום למחסור- הדרך המרכזית של ההתמודדות של מערכת החינוך כולה ובבאר שבע בפרט בנויה על פתרונות מאולתרים ויצירתיים של מנהלי בתי הספר למתיחת ה'שמיכה הקצרה'. כפי שעלה, לפתרונות אלה מחיר גבוה בשחיקה של המורים הקיימים.

## דרכים להתמודדות עם המחסור

- משרד החינוך בשלבי בניית מערכת ארצית (ה'רמזור') שתאפשר גיבוש תמונת מצב ונתוני אמת בנושא המחסור.

- גיוס כוח אדם להוראה:

- פנייה לקהלים חדשים (פורשי צה"ל, מסלולי גיוס, תוכניות מצטיינים כגון חותם, חלוץ חינוכי, הסבת אקדמאים מהיי טק להוראה ועוד.) ויצירת שותפויות אסטרטגיות בין משרד החינוך לגופים שונים.

- ניסיון למצוא כוח אדם קיים שהוכשר להוראה אך לא עוסק בכך כיום.

- ברמה הארצית קיימת תוכנית לשילוב מורים ערבים בחינוך היהודי. בבאר שבע שילוב כזה מתבצע ברמת הסייעות בלבד. כמו כן בבאר שבע כמו במקומות אחרים בארץ נעשה ניסיון לשלב סייעות מהמגזר החרדי בחינוך הממלכתי.
- ניסיונות להגדיל את מספר המורים במקצועות ובאזורים נדרשים על ידי תמריצים למכללות ולסטודנטים.
- הגמשת הכללים להעסקת מורים: העסקת מורים לא מוסמכים או במקצועות שלא הוכשרו להם היא תופעה נפוצה בכל שלבי החינוך.
- שימור כוח האדם הקיים: השקעה של הרשות ומשרד החינוך בקהילות מורים לצד השקעות מקומיות ברווחת המורים ובגיבוש הצוות כדרך להתמודד עם השחיקה.
- ניסיונות ליצירת אפיקי קריירה נעשים בכמה מקומות כדי לאפשר למורים התפתחות אישית בתוך שדה החינוך מבלי לעזוב את ההוראה.
- בחלק מהרשויות מנסים לעודד מורים בעזרת הטבות כלכליות כגון חניה חינם, כרטיסי הטבות עירוניים ואף הנחות בארנונה.
- הכנסת גורמים חיצוניים אל תוך המערכת החל בשעות העשרה וכלה בפתרונות כגון, העברת לימוד האנגלית לחברה חיצונית, חברה המסייעת בלימוד קריאה וכתובה בגילאי היסודי וכדומה. בתחום הסייעות החל בבאר שבע פיילוט של חברה חיצונית המספקת סייעות מחליפות.
- הקמת כיתות על-אזוריות כמענה למחסור במקצועות מסוימים.
- שיתופי פעולה עם המגזר השלישי והחברה האזרחית. בבאר שבע שיתוף פעולה זה קיים בכמה היבטים שנועדו לתת מענה למחסור במורים: קהילות מחנכים, עידוד יזמות מורים, שיתופי פעולה עם מוסדות וארגונים בעיר להעשרת הלמידה ועוד.
- מסך הפתרונות שעלו ניתן לצייר מעגל, שבו חלק מהפתרונות לטווח קצר מהווים קרקע להעמקה מחודשת של הבעיה לטווח רחוק ובכך לא פותרים את הבעיה לעומקה אלא מייצרים מראית עין של פתרון.

## הרעיון המארגן בבסיס ההצעות

תפקיד אשת החינוך הוא מהחשובים והמאתגרים ביותר בחברה.

אחת מהתובנות המשמעותיות שעלו מתוך המחקר בארץ ובעולם באשר למחסור במורים, וכן מן השיחות הרבות שקיימנו על מורים ועם מורים - הייתה שמורות ומורים חווים פער גדול בין התפקיד המשמעותי שקיוו למלא לבין התפקיד בפועל שהם ממלאים. המורים

מדווחים על חוויות של שחיקה, על הורים הבוחנים אותם בביקורתיות ומתוך תודעה צרכנית המודדת הישגים בלבד, ועל מעט מדי גיבוי גם מצד המערכת הרחבה ובית הספר. המונח 'מעמד המורה' הוזכר פעמים רבות, על סף הייאוש, ככזה שדורש שיקום עמוק.

טענתנו היא שעל מנת שמורה יצליח למלא את תפקידיו המתחדשים, ולדאוג לתלמידיו בכל ההיבטים שהזכרנו, על המורה עצמו להיות שרוי בתחושת שלומות.

למושג "שלומות" ולהתבוננות האנושית על האדם, צרכיו, מאוייו וייחודיותו, ישנם מקורות פילוסופיים רבים. כתביו של לוינס מהדהדים את ההכרח האתי שבהכרת המורה על ייחודיותו האנושית. רוג'רס הגה את המושג "האדם השלם", והסביר כי יש להתייחס לחוויה השלמה ולפירוש הסובייקטיבי שלה, כפי שהאדם החווה אותה מפרש. קוהוט דיבר על חשיבות ההכרה בייחודיות האחר ובערכה, על שותפות וקיום הייחודיות בתוך חוויית יחד ועל הביטחון בעולם.

אנחנו מאמינים שהתבוננות על המורה, תפקידיה וצרכיה ומתן מענה הולם לשלומות שלה – יש בכוחם לטפל במעגל המורכב של שחיקה, ירידה במעמד המורה ותסכול פרופסיונלי המביאים למחסור במורים.

בהצעותינו נתייחס לסיבות למחסור כפי שעלו מהלמידה שלנו בספרות ובשטח - מעמד המורה וסביבת העבודה – ונבקש לתת להן מענה.

## הצעות לפעולה

חיפוש נקודת המבט של המורה היא תביעה אנושית-אתית מכולנו ובמסמך זה ננסה להיענות לקריאה זו דרך חשיבה מתוך שלוש נקודות מבט משלימות. הראשונה היא של המורה עצמה; השנייה היא של בית הספר כמרחב העבודה החינוכית היומיומית שבו היא מצויה; נקודת המבט השלישית היא העיר, אשר טמונה בה ההזדמנות ליצור מענים מערכתיים רחבים לסוגיה זו.

את ההצעות להתמודדות עם מחסור במורים בבאר שבע בחרנו להציג דרך שלוש נקודות המבט הללו.

בכל אחת מן ההצעות פירטנו את אופן היישום ואת ההשפעה הצפויה. בנספח אף הצענו מהם תמרורי האזהרה שראוי לשים לב אליהם באימוץ ההצעה.

**נקודת מבט: מורה** נטועה במורה, ובפרט בהיבט של השלומות. במסמך יוצעו מספר נושאים משלימים, המבטאים יחד וכל אחד לחוד את המיקוד בהיענות למורה ולצרכיה, העצמת המקצועיות שלה וההתבוננות בה כאדם.

## בנקודת מבט זו אנו מציעים:

1. להשקיע בתנאים הסביבתיים שיאפשרו למורים לבצע את תפקידם כאנשי חינוך והוראה. שינויים אלו יעמידו את הפרופסיה בקדמת הבמה, ויאפשרו את יציקת התכנים החדשים לתוך התפקיד.
2. לפתח מערך הגנה על גבולות המרחב המקצועיים והאישיים של המורות והמורים מפני התערבויות מחלישות.
3. להפיק קמפיין ציבורי שיביא אל קדמת הבמה את עבודתם המסורה של עובדי ההוראה, יוביל לשינוי תודעתי בקרב הציבור הרחב ויעודד צעירים לראות בתפקיד ההוראה תפקיד מוערך.
4. לבחון את יישומה של הצעתו של פרופ' עמי וולנסקי, שלפיה מורה חדש שזוהי שנתו הראשונה במערכת יקבל שכר של משרה מלאה, אך שעות ההוראה שלו בפועל יהיו בהיקף של 50% משרה. בשנה השנייה יקבל המורה שכר של משרה מלאה, כאשר שעות ההוראה שלו יעמדו על 70% משרה, ובשנה השלישית יקבל המורה שכר של משרה מלאה עבור 80% משרה.
5. לייצר פתרונות דיור למורים שחיים ומלמדים בעיר באר שבע כיום, וכן למורים שבכוונתם העתידית להעתיק את מגוריהם לעיר למטרות עבודה בבתי הספר שבה.

**נקודת מבט: בית ספר** מציעה לערוך שינוי בסדר היום הבית-ספרי, כתגובה לתנאי העבודה וסדר היום העמוסים והשוחקים של צוותי ההוראה. שינוי סדר היום הבית ספרי יתרחש על ידי שלושה מהלכים מרכזיים ומשלימים, הניתנים ליישום באופן מדורג ומורכב (מודלרי):

1. צמצום שעות הוראה 'פרונטליות' למורה ולתלמיד, כך שמורות ומחנכות ילמדו פחות שעות שבועיות, והזמן שיתפנה יאפשר פיתוח אישי ומקצועי ועיסוק בחינוך חברתי-ערכי. סדר יומם של התלמידים יכיל אפשרויות למידה מגוונות, בהן תרגולים, תגבורים ומהלכים חינוכיים חברתיים ערכיים.
2. הוספת מהלכים חינוכיים במרחב השעות שהתפנה. שעות ההוראה הלא-פרונטליות של התלמידים בבית הספר יוקדשו למהלכים מגוונים, כגון תמיכה בהוראה המסורתית, חינוך חברתי-ערכי, פעילויות גפ"ן ועמותות חיצוניות ולימודים חוץ בית-ספריים.
3. תמיכת בית הספר על ידי צוותים "פרא-חינוכיים", תוך הבטחת גיוס וקליטה מתאימים, ניהול ופיתוח הצוות הפרא-חינוכי בתוך בית-הספר ושמירה על מבנים חינוכיים אורגניים.

**נקודת מבט: עיר** נשענת על התפיסה השלמה (הוליסטית) שרואה את העיר כמכלול וכמערכת גומלין. אנו מציעים עבודה בתפיסה של מרחב רשותי שתוכל לתת מענה לבעיות שמוסדות החינוך לבדם אינם מסוגלים לפתור.

בנקודת מבט זו מוצעים שלושה מרחבים לפעולה עבור זירת ההשפעה הרשותית:

1. העיר כמרחב חינוכי - הובלת מהלך עירוני על ידי המחוז והעירייה, שבו מבנים מחדש את הגדרת המרחב החינוכי, בקרב ארבעת סוגי השחקנים בזירה העירונית: המגזר הציבורי, המגזר העסקי, המגזר השלישי והתושבים.
2. הקמת מרכז צמיחה למורים ועובדי חינוך בהובלת משרד החינוך ובשיתוף הרשות והגורמים השונים כדי שיהווה מענה לכל השלבים בקריירת ההוראה והחינוך: גיוס, שיבוץ, ליווי בתפקיד, התפתחות מקצועית וכן לצרכים מנהליים, משפטיים ואף רגשיים.
3. מרחב התקשורת בין באי המערכת - להציב את המחוז כסמכות המייצרת נורמות תקשורת בין כל באי מערכת החינוך במרחב העירוני (בדגש על תקשורת מורים והורים) כדי לקיים תהליכים חינוכיים מיטביים ולצמצם את השחיקה של מורים במערכת.

# פרק א'

## תמונת מצב ואפיון הבעיה

תופעת המחסור במורים מוכרת במדינות רבות בעולם, אך אינה מוגדרת דיה. בחרנו לבחון את המידע דרך שני היבטים:

**מאפייני המחסור המדווח** – מה הנתונים אומרים ומה המגמות הנראות. (למשל, האם ובאילו מקצועות לימוד, מאפייני בתי הספר וכד').

**מהם האינדיקטורים שדרכם נבדק המחסור** – האם המחסור מתבטא בירידה בהרשמה לתוכניות הכשרת מורים או בהישגי תלמידים? בנתונים אובייקטיביים או בדיווחים סובייקטיביים? בנתוני כמות או גם איכות?

התבוננות כזו, לדעתנו, עשויה להעמיק את המבט בסוגיה, ולחדד גם את אופן ההתמודדות הרצוי בהמשך.

## א | תמונת מצב בעולם

מחסור נמדד הן בהיבטי גיוס והן בהיבטי שימור. שיעור עזיבת המורים בארצות הברית עומד כיום על כ-8% בשנה, ועוד כ-8% שעוברים בין בתי ספר מדי שנה. המחסור במורים בארה"ב הוערך בכ-110,000 בשנת הלימודים 2017-2018. באוסטרליה חסרות עדויות מוצקות על עזיבת מורים, כאשר ההערכות לגבי עזיבה של מורים בתחילת הקריירה נעות בין 30%-50%. מדינות רבות נוספות מדווחות על מחסור במורים, ביניהן בריטניה, ואפילו בפינלנד שבה לא מדווח לרוב מחסור במורים, נרשם מחסור במקצועות מסוימים ובאזורים מסוימים.

מבחינת **מאפייני המחסור המדווח** עולים נושאים דומים בסקירה עולמית. **המחסור במורים חמור יותר במקצועות מסוימים – בעיקר מדעים, מתמטיקה ושפות זרות. בחינוך המיוחד המצב חמור יותר מן החינוך הרגיל.** ברוב המדינות בתי ספר **בשכבות כלכליות חברתיות נמוכות** יותר סובלים יותר ממחסור במורים ובצוות מסייע לעומת בתי ספר מבוססים כלכלית.

**מבחינת אופן איסוף המידע**, ישנו קושי למדוד את המחסור. אפשר למדוד די בקלות היצע, אך פחות מכך ביקוש. הסתמכות על דיווחי מנהלים אינה תמיד כלי מתאים בשל שיקולים פוליטיים מול המערכת וקושי לדייק את הצרכים ואת המחסור האיכותי. ובכל זאת, מחקר שנעשה על פי תשובות מנהלים במסגרת שאלוני פיזה לשנת 2018 מספק תמונה חלקית. כ-27% מתלמידי ה-OECD לומדים בבתי ספר שבהם דווח על מחסור במורים.

## ב | השלכות הקורונה- מבט השוואתי

### בעולם:

למגפת הקורונה הייתה השפעה משמעותית על הכלכלה העולמית, במיוחד על שוקי העבודה, וטרם נרשמה התאוששות מלאה. למגפה הייתה השפעה בלתי-פרופורציונלית על מדינות בעלות הכנסה נמוכה ובינונית ועל קבוצות עם רמות גבוהות של אי-שוויון.



הסגירה הממושכת של בתי ספר, מכללות ומוסדות להכשרה מקצועית השפיעה לרעה על תוצאות הלמידה, במיוחד עבור צעירים עם גישה מוגבלת או ללא גישה להזדמנויות למידה מקוונות. המגפה הביאה לשינויים כלכליים שעלולים להפוך למבניים וקבועים, עם השלכות מתמשכות על שוקי העבודה, כמו העמקת צורות שונות של אי-שוויון, לרבות אי-השוויון המגדרי והרחבת הפער הדיגיטלי (International Labour Office, 2022).

ה-OECD דיווח כי מדינות רבות חוות מחסור במורים עקב מגפת הקורונה, שכן מורים נאלצו להישאר בביתם עקב מחלה או סגרים, או עזבו את המקצוע עקב הלחץ והאתגרים הנוספים שנגרמו על ידי המגפה.

ההתאוששות של הביקוש לעבודה לרמות שלפני המשבר צפויה להימשך זמן רב, ולהאט את הצמיחה בתעסוקה ובשעות העבודה, דבר המנמיך את ההכנסות מעבודה. לרוב העובדים ברחבי העולם לא היה תחליף הכנסה מספק והם נאלצו למצוא את חסכוניהם (International Labour Office, 2022). לפי ההערכות ייקח לפחות שנתיים עד שרמת האבטלה בעולם תרד בחזרה לרמה שלפני המגפה (האנון, 2022).

## בישראל:

לפי דו"ח הלמ"ס לשנת 2019 מצב שוק העבודה בישראל היה איתן, כאשר שיעור ההשתתפות בכוח העבודה היה גבוה ביחס למדינות ה-OECD ושיעור האבטלה נמוך בהשוואה לבין-לאומית. הקורונה עצרה את הירידה בשיעור דורשי העבודה, שאפיינה את ישראל מאמצע שנות האלפיים (להוציא את המיתון ב-2008).

רוב העובדים בישראל שהוצאו לחל"ת או פוטרו, התאפיינו בשכר נמוך, בהשכלה נמוכה ובגיל צעיר. המשבר פגע יותר בנשים, בעצמאים ובאוכלוסיות החרדית והערבית. האצת השימוש בכלים טכנולוגיים של רבים מענפי הכלכלה והמעבר לעבודה חלקית מן הבית הם אתגר לעובדים רבים מאוכלוסיות היעד (עובדים ערבים, חרדים, מבוגרים ואנשים עם מוגבלות), אם בשל מחסור במיומנויות תקשוב וכישורים דיגיטליים, אם בשל ייצוג חסר בענפים שבהם מתאפשרת עבודה מן הבית ואם בשל תשתית אינטרנט מוגבלת (סומך, תירוש וכן מאיר, 2021).

התאוששות המשק הישראלי, כולל שוק העבודה, הייתה מהירה מציפיות בנק ישראל, קרן המטבע הבין-לאומית וה-OECD (בנטל ושאמי, 2021). דו"ח מצב התעסוקה בישראל 2021 (זרוע העבודה מאי 2022) מציין שמצב התעסוקה בישראל חזר למצב שלפני הקורונה כמעט באופן מלא. מספר המובטלים לכל משרה פנויה חזר לרמתו הקודמת (1.6) ואילו מספר המשרות הפנויות עלה מרמתו טרם הקורונה (מ-3% ל-5%). בשנים 2020-2021 הייתה ירידה ניכרת במספר המשרות בהשוואה ל-2019 כמעט בכל הענפים במשק, אך ב-2022 חזר המספר לקדמותו במרביתם (מרכז טאוב, 2022).

בישראל, לכל אורך תקופת הקורונה, המורים נשארו לעבוד במערכת החינוך ולא הוצאו לחל"ת כמו רבים מעובדי המשק. על כן, הפגיעה התעסוקתית במגזר עובדי ההוראה הייתה מועטה.

## ג | תמונת מצב בישראל

### האם יש מחסור בעובדים?

לשכת התעסוקה הציגה תמונת מצב על המגמות בשוק התעסוקה בישראל בעשור האחרון. לפי הנתונים שבדו"ח, העשור האחרון בישראל אופיין בעלייה בשיעור ההשתתפות בכוח העבודה וירידה עקבית בשיעור דורשי העבודה. עלייה זו מתבטאת הן לעומת השנים הקודמות והן במיקום היחסי של ישראל בהשוואה למדינות ה-OECD.

בהשוואה בין לאומית, שיעור ההשתתפות בכוח העבודה בישראל הוא בין הגבוהים במדינות ה-OECD. נתון זה משקף את השיפור במצב שוק העבודה הישראלי במהלך יותר מעשור, כפי שהוא מגולם גם בשיעורי התעסוקה (דו"ח לשכת התעסוקה, 2019).

על אף השיעור הגבוה בהשתתפות בכוח העבודה, לשוק העבודה בישראל יש מספר חולשות אשר הבולטת שבהן היא רמת התוצר המקומי הגולמי (תמ"ג). התמ"ג לנפש בישראל עומד על קצת יותר מ-40,000 דולר לשנה, נתון המציב את ישראל מתחת לממוצע במדינות ה-OECD.

### האם יש מחסור במורים?

בהקשר של עובדי ההוראה, נתוני הלמ"ס מספקים אמנם תמונת מצב מדויקת על מספרי המורים, התלמידים והכיתות, אך הם עיוורים להיבטים נוספים הנוגעים למחסור במורים הקשורים בין השאר בפשרות פדגוגיות הנובעות מן המחסור ומאיכות כוח ההוראה.

לדברי איריס וולף, מנהלת אגף בכיר להכשרה והתמחות עובדי הוראה, בימים אלה שוקד המשרד על מהלך מקיף, בסיוע חברה חיצונית ומומחה עולמי, לקבלת תמונת מצב מהימנה ומדויקת על המחסור במורים. יחד עם זאת, הנתונים שנאספו בדו"ח מרכז המחקר והמידע של הכנסת (2023) מלמדים ולו חלקית על תמונת מצב מעורבת.

בישראל כ-38% מן התלמידים לומדים בבתי ספר שהמנהלים שלהם דיווחו על פגיעה בלמידה בשל מחסור במורים, שיעור גבוה ביחס למדינות ה-OECD. יחד עם זאת, מידע השוואתי על עזיבת מורים את מקצוע ההוראה שנאסף בפרסומים אחרים של ה-OECD, הדו"ח השנתי Education at a Glance וסקר טאליס (2018) בקרב מורים – מלמד כי מצבה של מערכת החינוך בישראל טוב מן הממוצע במדד של שיעור המורים שעוזבים את מערכת החינוך ושיעור המורים המעידים על כוונה לעזוב את עבודתם כמורים.

שיעור הגידול במספר המורים במערכת החינוך ובמספר המשרות המלאות במערכת היה גבוה מאחוז הגידול במספר התלמידים. מגמה זו נצפית בחינוך העברי וביתר שאת בחינוך הערבי. עם זאת, חשוב לציין כי הנתונים מתייחסים לכלל המורים ללא הבחנה בין מורים למקצועות שונים, שלבי חינוך שונים, מחוזות גיאוגרפיים, חינוך רגיל ומיוחד וכן הלאה (וייסבלאי, 2023).

בנוסף נמצא כי מספר המורים החדשים גדול ממספר הפורשים. יחד עם זאת, בשנים האחרונות ניתן להבחין במגמה מסוימת של עלייה במספר המורים הפורשים וירידה במספר המורים החדשים, זאת במיוחד בחינוך הערבי.

עוד עולה מן הנתונים כי ניכרת ירידה בחמש השנים האחרונות במספר המורים המוכשרים להוראה (וייסבלאי, 2023). בחברה היהודית משתלבים מדי שנה במערכת החינוך כ-70% מבוגרי ההכשרות, ואילו בחברה הערבית ניכרת מגמת ירידה בשיעור הנכנסים להוראה, שעומד על כ-50% מכלל המסיימים.

לפי נתוני הלמ"ס, אחת הסוגיות הבעייתיות הקשורות במחסור במורים היא ההתאמה בין התחום שמורים הוכשרו ללמד, לבין המקצוע שאותו הם מלמדים בפועל. שיעור גבוה של חוסר התאמה עלול להצביע על מחסור איכותי במורים.

מבחינת המחוזות הגאוגרפיים עולה כי במחוזות תל-אביב והמרכז למעלה ממחצית מן המנהלים בחינוך העברי דיווחו על מחסור של שלושה מורים או יותר (אך אין פילוח מדויק של החוסר). כ-70% ממנהלי בתי ספר במחוז תל-אביב וכ-60% ממנהלי בתי ספר במחוז המרכז דיווחו על מחסור של יותר מ-10% מן המורים בבית-הספר (וייסבלאי, 2023). שיעור המנהלים שדיווחו על מחסור בשלושה מורים או יותר עולה עם העלייה במדד הטיפוח של בית הספר. בבתי הספר החלשים ביותר כ-13% בלבד דיווחו על מחסור של שלושה מורים או יותר, בהשוואה לכ-61% ממנהלי בתי הספר החזקים ביותר.

בהתאם לכך, כ-80% ממנהלי בתי הספר החלשים ביותר דיווחו כי אין מחסור במורים או על מחסור של עד 10% מן המורים בבית הספר, בעוד בקרב מנהלי בתי הספר החזקים כ-50% דיווחו על מצב זה. **ממצא זה אינו בהלימה לנתונים המתקבלים ברחבי העולם, לפיהם בתי ספר לתלמידים ממשפחות מוחלשות מתקשים יותר להשיג מורים.**

על אף כל האמור לעיל, מנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2023) עולה תמונה המעמידה בספק את עצם המחסור במורים. לפי הנתונים, הגידול במספר המורים השנתי עולה על הגידול במספר התלמידים. היקף הגיוס השנתי של מורים חדשים גבוה מהיקף העזיבה השנתית, וממוצע התלמידים למורה קטן עם השנים. עם זאת, מחסור איכותי מסתמן בנתוני הלמ"ס בשיעור התאמה נמוך בין מקצוע ההכשרה של מורים למקצוע ההוראה בפועל. כמו כן, יש חוסר מיצוי של כוח האדם המוכשר להוראה, כאשר נרשמת עלייה עם השנים באחוז הבוגרים שלא מימשו הכשרתם להוראה.

## ד | תמונת מצב בבאר שבע

### מערכת החינוך הפורמלית בבאר שבע

נראה שלאף אחד מהמרוויינים אין נתונים מדויקים על המחסור בשטח. בחרנו להביא נתונים כלליים על מערכת החינוך בבאר שבע, ואת הרוחות העולות מן השטח באשר למחסור.

בבאר שבע כ-119 מעונות מגיל לידה עד 3, מתוכם כ-51 מעונות סמל (ויצ"ו נעמ"ת), ו-68 מעונות פרטיים, בנוסף כמות לא ידועה של משפחתונים בגילאים אלה שאינם במעקב הרשויות.

עוד בעיר כ-375 גני ילדים, 55 בתי ספר יסודיים (ובתוכם 70 כיתות של חינוך מיוחד),  
25 בתי ספר על יסודיים.

במוסדות החינוך בעיר עובדים נכון לנתוני 2019-2020 כ-3,900 עובדי הוראה (נתוני  
הלמ"ס).

**מהשיחות שקיימנו נראה כי רוב אנשי החינוך מתגוררים בבאר שבע, וחלק גדול מהאנשים שפגשנו גם גדל בעיר, אוהב ומחובר לעשייתו החינוכית ומחויב מאוד להצלחת מערכת החינוך בעיר. זוהי נקודת עוצמה חשובה של המערכת הבאר שבעית כפי שאנחנו התרשמנו ממנה. נקודת עוצמה שיתכן שהיא זו שמאפשרת למערכת להתנהל על אף המחסור הקשה כפי שנתאר להלן.**

**מעונות היום (גילאי לידה עד 3):** רוב מעונות היום אינם מופעלים על ידי העירייה אלא על ידי מפעילים פרטיים או עמותות כגון נעמת, ויצ"ו וכדומה. בשל המחסור במטפלות, בבאר שבע ככלל אין אפשרות לאכוף את היחס הרצוי בין ילדים למטפלות. המחסור בכוח אדם במעונות אף אינו מאפשר פתיחת מעונות נוספים בשכונות החדשות שנבנות בעיר, ומאלץ את העובדות לעבוד שישה ימים בשבוע בעבודה קשה ושוחקת בשכר נמוך. לשחיקה נוספת תחושת חוסר אמון ששוחקת אף היא את עובדות המעון: כלל המעונות מרושתים במצלמות המתעדות את התנהלות הגן לאורך כל היום ובנוסף ישנם הורים המטמינים בצידוד של הילדים מכשירי הקלטה ומנטרים את התנהלות המטפלות. **מבין אנשי החינוך שפגשנו, נראה כי מצבן התעסוקתי והרגשי של הסייעות הוא החמור ביותר.**

**המצב בגני הילדים (גילאי 3-6):** בפועל רוב הגנים פועלים עם סיעת אחת ובצוות חסר. סגירת גנים בשל מחסור בכוח אדם היא מעשה שבשגרה. המחסור בסייעות רגילות ומחליפות יוצר עומס עצום על המערכת. אין לגנות יכולת לעבוד עם הילדים כאשר הצוות חסר או לחלופין כאשר הן צריכות להפעיל את הגן עם סיעת חלופית שלא מכירה את הילדים, דבר שקורה חדשות לבקרים. **בממוצע נסגרים כל יום בין גן אחד לשניים ובימי שישי בין 9-10 גנים נותרים נעולים בשל מחסור בצוות.**

**המצב בחינוך היסודי:** מערכת החינוך בעיר מגוונת מאוד הן מבחינת הפריסה בעיר והן מבחינת הייחודיות של כל בית ספר, דבר המאפשר התאמה של בית ספר לכל ילד לפי צרכיו. בחינת ההישגים מציגה תמונה המנתקת את הקשר בין מצב סוציו-אקונומי להישגים. במערכת החינוך בעיר משולבים עולים חדשים רבים מאוקראינה ורוסיה, כאשר שילובם מעמיס מורכבויות קליטה ושפה על המערכת. גורם נוסף שמעמיס על המערכת בכלל ועל המורים בפרט קשור בהכנסת תלמידי החינוך המיוחד לתוך בתי הספר היסודיים ה"רגילים".

**בבתי הספר היסודיים חסרות לעתים 6-7 מחנכות, ובתי הספר ש"התפשרו" על איכות המורים, מצאו עצמם מפטרים ונפרדים ממורים תוך כדי השנה.**

**המצב בצהרונים (גנים + בתי ספר יסודיים):** ישנו ביקוש גדול לצהרונים בעיר, אולם המחסור בכוח אדם לא מאפשר לעיריית באר שבע לפתוח צהרונים שייתנו מענה לביקוש. בהיעדר כוח חינוכי מקצועי שיפעיל את הצהרונים, כ-80% מצוותי הצהרונים הם בעלי השכלה של תואר ראשון ותעודת הוראה נדרש.

**המצב בבתי הספר העל יסודיים:** בתי הספר העל יסודיים בבאר שבע מדווחים על מחסור במורים בכל השכבות. קיים מחסור משמעותי במורים למקצועות ה-STEM, מורים לאנגלית, מחנכי כיתות, רכזי שכבה ויועצות. **המערכת מייצרת פשרות המהוות פתרונות לטווח הקצר כדי להתגבר על המחסור במורים**, למשל: ביטול תגבורים לאורך השנה כחלק ממבנה משרת המורה (עניין שלא מתאפשר כי אין מורים שפנויים ללמד) ומעבר ל"מרתונים" מרוכזים. בנוסף המערכת מעסיקה מורים באחוזי משרה גבוהים ככל האפשר, מעל 100%, ובכך גוברת השחיקה של המורים. בתי ספר מספרים שהם חשים אבודים כשמורות יוצאות לחופשת לידה; תרים אחר סטודנטים בשנה ג' שישתלבו בהוראה; מאפשרים לנייד מורים מתחום דעת אחד ללמד תחום דעת אחר שבו יש חוסר; ומקבלים מורים ללא מיון וסינון בעל כורחם.

**הכשרת מורים:** בבאר שבע שני מוסדות להכשרת מורים - אוניברסיטת בן גוריון ומכללת קיי. באוניברסיטה נרשמה בשנה האחרונה עלייה מסוימת לאחר כשלוש שנות ירידה בהרשמה, ובמכללת קיי לא נרשמה ירידה במספר הסטודנטים שנרשמים להכשרה להוראה. עם זאת נראה כי כמות המורים המוכשרים כל שנה בשני המוסדות הללו לא ממלאת את מכסת המורים הנדרשת בבאר שבע, אם משום שחלק גדול מהמורות המוכשרות באות מהמגזר הבדואי ואינן משתלבות במערכת החינוך בבאר שבע, ואם משום שמספר המורות הנדרשות בעיר גדול ממה שמספקים המוסדות. למשל- השנה מסיימות את לימודי ההוראה לגיל הרך במכללת קיי כ-12 גנות, כאשר רק בבאר שבע עתידים להיפתח 7 גנים נוספים והמכללה מכשירה עובדי הוראה לכל מרחב באר שבע. כמו כן, נתון חשוב ומדאיג מצביע על כך שאיכות הסטודנטים הפונים ללימודי הוראה יורדת מה שבסופו של דבר מוציא למוסדות החינוך מורים טובים פחות.

## המגזר השלישי בבאר שבע

בעוד שניתן להסביר את משבר ההוראה על ידי גורמים ומגמות ארציות ואולי אף עולמיות, צריך לקחת בחשבון שלכל אלו יש מאפיינים מקומיים המשתנים מסביבת חיים אחת לאחרת. כמו כן, התנאים הסביבתיים השונים יכולים אף להוליד את הפתרונות המתאימים למקומם.

אחת התופעות המעניינות שעלו בראיונות, ובהלימה עם ממצאים במחקר על אודות דור ה-Z, היא התנועה הגוברת והולכת של צעירים מעבודה לעבודה לאחר פרק זמן קצר יחסית. ניכר שלדור התעסוקה הצעיר יש מגוון של אפשרויות בחירה לאורך שנות התעסוקה שלהם, והאטרקטיביות של מקום העבודה נמדדת תמיד אל מול כיווני משיכה מקבילים המציעים איכות חיים.

לפיכך, בבואנו להבין לעומק את משבר ההוראה ולחשוב על פתרונות אפשריים לבאר שבע, ביקשנו להרחיב את שטח המגע שלנו עם סביבת החיים בעיר, זו החורגת מגבולות בית הספר ומערכת החינוך, וביקשנו לעשות זאת מתוך היכרות עם ארגונים חברתיים מרכזיים בבאר שבע. חקירת הארגונים החברתיים שיכללה את המבט שלנו על משבר ההוראה מכמה כיוונים: הארגונים החברתיים מהווים אינדיקציה לכוחות המשפיעים על הבחירה; הם יוצרים פעילות ערכית מקבילה לזו החינוכית שיכולה לקדם אלטרנטיבה או ממשק פורה; והם פונים לאותו כוח אדם פוטנציאלי.

**אתגרי תעסוקה 2023** - כלל הארגונים מדווחים על קושי בגיוס עובדים לתחום החינוך הבלתי פורמלי, ועל חוסר רצון של צעירים לעבוד.

ככלל, נראה כי שוק התעסוקה השתנה מאז מגפת הקורונה, ועובדים נחשפו ליכולת להציב גבולות חדשים ולחפש תנאים שמתאימים לטעמם ולצרכיהם. מנהל אגף פנאי תיאר שוק עבודה-מרחוק משגשג ואטרקטיבי שהתפתח בעיקר בתקופת הקורונה.

**ביקורת על מערכת החינוך** - טענה מושמעת כלפי חוסר היכולת של מערכת החינוך להתעדכן ולהתגמש לפי הצרכים השונים – העירוניים, הקהילתיים, התרבותיים או התעסוקתיים; וכן כלפי הקושי הגדול לפעול בקרבה, או ליצור שותפויות עומק, שכן היא מרוכזת פעמים רבות בציונים ובסטנדרטים שעל פיהם בית הספר נמדד, ולא בפעילות הערכית או הרגשית-חברתית שבה פועל המגזר הבלתי-פורמלי.

חלק מהמראיינים ציינו את התסכול שנבע מחוסר הרצון או היכולת של משרד החינוך לאמץ פתרונות ויזמות חינוכיים שנוולדו במסגרת פעילותם. מסתמן שהעבודה המשותפת של מחוז דרום עם כוחות חינוך מהמגזר השלישי משתפרת בשנים האחרונות, ועם זאת היא עדיין אינה מובנה דיה.

**רשת וחיבוריות לקידום עשייה חינוכית משמעותית** - גם ללא קשר לבעיה שאותה אנחנו חוקרים, יש רצון גדול לשיתוף פעולה בין הארגונים הלא פורמליים ומערכת החינוך הפורמלית. כולם קוראים להסרת המחיצות, ולמעורבות וכניסה של בית הספר למרחבים השכונתיים והעירוניים.

מהשיחות עם הגורמים בשטח ניכר שישנם חיבורים ושותפויות לא מעטות, הן פרסונליים-מקצועיים והן בין-ארגוניים, המתבססים על זיהוי נכסים חברתיים מקומיים והמתרם למשאבים חינוכיים. לצד זה קיימת בעירייה חלוקה מבנית שמפרידה בין אגף החינוך לבין חברות הבת של העירייה שמנהלות את מרחבי החברה, הנוער, הפנאי והקהילה על פי חזון החינוכי והערכי. החלוקה הזו נותנת את אותותיה ומרואיינים רבים סיפרו כי היכולת לתאם או לנהל מדיניות אינה פשוטה בחלק מהמקרים.

**הכרה בחברה הערבית בעיר** - לצד אזרחים ערבים המתגוררים בעיר, ישנם אזרחים ערבים רבים שעובדים בה ורבים אחרים שמטרופולין באר שבע מתפקדת כעיר מחוז עבורם. על אף זאת לא מתקיימת בבאר שבע מדיניות עירונית מובנה לעידוד חברה משותפת. **בהקשר הזה בולטת העובדה שישנן מורות ערביות רבות המחפשות תעסוקה, אך לא נקראות למלא את המחסור בבתי הספר של החברה היהודית.**

## האם יש מחסור במורים בבאר שבע?

על פי נתוני הלמ"ס, מחוז הדרום סובל הכי פחות לעומת שאר המחוזות הגאוגרפיים ממחסור במורים. לעומת זאת, במכגש עם השטח, מצאנו תמימות דעים בקרב המרואיינים שישנו מחסור במורים. ביטויי המחסור מגוונים: היעדר איוש של משרות פנויות; היעדר מועמדים איכותיים; עזיבה של מורים ומנהלים לאחר תחילת שנת ההעסקה; עומס רב על המורים שנמצאים במערכת ונדרשים למילויי מקום; היעדר עובדים המוכנים לעבוד כממלאי מקום על בסיס שעתו וכן מחסור בסייעות.

# פרק ב'

## בחינת הסברים לבעיה



כאמור בפרק א', רבים מציעים לראות בבעיית המחסור במורים במערכת החינוך בישראל את אחד מגילוייו של משבר הוראה כללי המאפיין מדינות רבות בעולם, ובהן ישראל.

לפיכך, חלק מן ההסברים לבעיית המחסור במורים יהיו קשורים קשר בל-ייתק למשבר ההוראה הכללי, ואחרים ידגישו תהליכים הקשורים באופן ספציפי לבעיות גיוס ושימור מורים, כפי שמצאנו במחקר ובמפגשים עם השטח.

## א | הסברים למחסור במורים בעולם

### מחסור בעובדי המגזר הציבורי

ההקשר הייחודי של שוק העבודה במגזר הציבורי, הכולל גורמים כמו המוטיבציה של עובדים ונכחותם של בעלי עניין מרובים, עשוי להשפיע על מעורבות העובדים בצורה שונה מאשר במגזר הפרטי. עובדים ועובדות עשויים להיות מונעים יותר מרצון לשרת את הקהילה או להשפיע לטובה מבחינה חברתית. יחד עם זאת, נכחותם של כמה בעלי עניין היא גורם מכריע בעבודה במגזר הציבורי, שכן ייתכן שהעובדים יצטרכו לאזן בין הצרכים והציפיות של בעלי עניין שונים, בהם אזרחים, נבחרי ציבור, ארגונים ממשלתיים אחרים ושותפים חיצוניים (Fletcher et al., 2020). עבודה במגזר הציבורי טומנת אפוא מורכבות לצד הזדמנות, וחלק מהבנת הבעיה של המחסור במורים עשוי להיות נעוץ בהיבט הזה.

### מחסור בעובדי הוראה

מחקרים שונים בארה"ב מעלים מגוון של הסברים לעזיבת המורים את המקצוע. בהם יש למנות גורמים המקשים על גיוס מורים חדשים: תפיסה שלילית של מקצוע ההוראה, עלויות גבוהות של ההכשרה למקצוע והבדלים בדרישותיהן של המדינות לקבלת רישיון הוראה.

בין הגורמים שנמצאו במחקר כמקשים על שימור עובדים קיימים: הירידה ביוקרה של מקצוע ההוראה, היעדר תמיכה, מיעוט הזדמנויות לפיתוח מקצועי, קשיים בהתמודדות עם תלמידים, תחושת חוסר שביעות רצון מהעבודה בהוראה ומתנאי העסקה, ותחושות עומס ולחץ מוגבר בעבודה (וייסבלאי, 2023).

Madigan & Kim (2021) ביצעו מחקר רחב בגישה מטא-אנליטית, שבדק כ-20 אלף מורים. הם מצאו שמידת השחיקה ומידת שביעות הרצון בעבודה הן הגורמים המשפיעים ביותר על ההישארות במקצוע ההוראה, וכי שחיקה גבוהה היא גורם סיכון גדול יותר לעזיבה מאשר ששביעות רצון גבוהה היא גורם מגן ממנה.

במבט כלל-עולמי, דו"ח אונסק"ו מצביע על "בריחת מוחות" של מורים ממדינות מתפתחות. בארצות הברית, למשל, מחסור במורים למקצועות ה-STEM גרם לבתי ספר במחוזות רבים להעסיק מורים ממדינות אחרות. הדבר עשוי לספק מענה למחסור במורים מקומיים, אך גם מוביל למחסור במורים מוסמכים במדינות מתפתחות (המלצות דו"ח אונסק"ו, 2016).

## ב | הסברים למחסור בישראל

כדי לסקור את הגורמים למחסור במורים בישראל נפגשנו עם דמויות הפועלות בשדה זה, וקראנו חומר מחקרי. חלק גדול מן הדברים שנאמרו לנו בעל פה ושקראנו, חזרו זה על זה. טענה חוזרת הייתה **הצורך להתייחס למשבר הוראה כללי, הולך ומחריף, אשר המחסור במורים הוא רק אחת מנגזרותיו.**

את ההסברים המרכזיים שמצאנו למשבר ההוראה בישראל, המקרין לפי הסברה על המחסור במורים, אפשר לחלק באופן כללי ל-2 רבדים: **מעמד המורה** (הסבר חברתי ורגשי); **ותנאי העבודה וסביבת העבודה** (הסבר כלכלי ומקצועי). חלק מן ההסברים קשורים יותר לקושי בגיוס מורים חדשים למערכת החינוך; הסברים אחרים קשורים יותר לשימור מורים במערכת הקיימת. אולם אלה וגם אלה מתמודדים עם הסברים חברתיים, כלכליים, רגשיים ומקצועיים.

### 1. הסבר חברתי - מעמד המורה

**מעמד המורה** כולל שני היבטים: יוקרה כרופסיונלית נמוכה והיותו של המורה סובייקט לביקורת קבועה.

בהיבט של יוקרה מקצועית נמוכה, וולנסקי (2011) קובע כי מעמדו הציבורי והמקצועי של המורה אינו אבן שואבת ומקור השראה לצעירי ישראל כיום. אריאב (2023) מצביעה בהיבט זה על היותה של הפרופסיה בלתי מוערכת מבחינה חברתית, ובפרט בהתחשב באופציות תעסוקה חלופיות לצעירים. כמו כן, מסבירה אריאב, באופן אירוני העובדה כי "כל אחד יכול" להיות מורה – בשל תנאי הקבלה הנמוכים למסלולי הלימוד בהוראה ובשל הביקוש האדיר – מבריחה קהל יעד איכותי.

בהיבט של הביקורת, וולנסקי (2011) מצביע על מצב של ביקורת תמידית ומצטברת על דמות המורה, כך שלמעשה הוא נתון תדיר תחת התקפה. חלק מן הביקורת נובעת מביקורת ציבורית גוברת על מעמדו הנמוך של החינוך בישראל במבחנים הבין-לאומיים. וייסבלאי (2023) מוסיפה את הביקורת, הדרישות והמעורבות המוגזמת מצד הורים.

### 2. הסבר מקצועי-כלכלי: תנאי העבודה וסביבת העבודה

ההסבר הכלכלי כרוך **בשכר (גובה התגמול ותמורה לשכר) ובתנאים.** ההיבט הראשון עוסק בראש ובראשונה בשכרם הנמוך של המורים (וולנסקי, 2011). פרופ' אריאב מסבירה כי מורים בישראל עובדים מספר ימים רב יותר בשנה מעמיתיהם ברחבי העולם, והיקף העבודה הפרונטלית – גם לאחר הרפורמות – עדיין נותר גבוה. כמו כן, מסבירה אריאב, מקצוע ההוראה נתפס ככזה שאינו מאפשר מימוש של איכות חיים גבוהה.

## ההסבר המקצועי מתבטא בתנאי העבודה, ההכשרה וההתפתחות המקצועית.

אשר לתנאי העבודה, וייסבלאי (2023) מצביעה על דרישות מרובות, עומס ושחיקה בעבודת המורה, ובפרט בתפקידי חינוך כיתה וניהול. במוסדות חינוך רבים בישראל ישנם תנאי עבודה והעסקה ירודים, לרבות היעדר תנאים פיזיים לעבודה, חוסר בשעות תקן ומבנה משרה שאינו תואם את הצרכים ואת היקף העבודה בפועל. כמו כן, גודל הכיתות ומורכבות אוכלוסיית התלמידים, לרבות הכלת תלמידי חינוך מיוחד, מהווים אתגר קשה במיוחד.

בהיבט של ההכשרה וההתפתחות המקצועית מצביעה אריאב (2009) על שורת סוגיות שמעלה עיון ברצף ההתפתחות המקצועית של המורה, כגון: לאיזו סביבת עבודה ומטרות חינוכיות יש להכשיר את המורה? מה צריך המורה לדעת? באיזו מידה אחראיות תוכניות ההכשרה על ההצלחות והכישלונות במערכת החינוך?

אריאב מצביעה על כך שההחלטות המתקבלות בהקשר של תוכניות חלופיות אינן מתבססות בדרך כלל על ממצאי מחקר, וטוענת כי ישנו טשטוש גובר והולך בין תוכניות מסורתיות לתוכניות חלופיות. כבר בשלב ההכנה להוראה נראה כי הכשרת המורים איננה מספקת הכנה הולמת להוראה בכיתה, ומתקיים מיון לא מתאים של מועמדים להוראה (וייסבלאי, 2023).

ההתפתחות המקצועית מוגבלת באופן מובנה בשל מיעוט אפשרויות קידום וחוסר במוביליות מקצועית בתוך הפרופסיה (אריאב). וייסבלאי (2023) מסבירה כי מדיניות משרד החינוך יחסו כלפי עובדי הוראה – היעדר תמיכה, חוסר אמון, דרישות בירוקרטיות הנתפסות כמוגזמות ושינויים ורפורמות תכופים – מקשים על עבודת מורים ומנהלים, מצרים את צעדיהם, ופוגעים בתחושת האוטונומיה שלהם ובהתפתחותם המקצועית.

## ג | הסברים למחסור בעובדי הוראה בבאר שבע · מפגש עם השטח

בחלק זה נבקש להציג הסברים שעלו במפגשינו עם עובדי הוראה, עובדי מגזר שלישי ועובדי ציבור בבאר שבע.

### 1. דור ה-Z

הסבר זה הוצג כהסבר עיקרי לפרישה מהמערכת אחרי זמן קצר. **שינוי הדורות** הביא עמו דור חדש של עובדים המבקשים גיוון, אינם מפחדים משינויים או מפיטורין, אינם מתפשרים על תנאים ומחפשים סיפוק ומימוש "כאן ועכשיו".

"דור ה-Z" (GEN Z) הוא כינוי למי שנולדו בין 1997 ל-2012, ואמורים להפוך לדור המועסקים הגדול והמגוון ביותר באוכלוסיית העולם. לעובדים מדור זה פרספקטיבה ייחודית על קריירה והצלחה. בראש ובראשונה הם מעריכים שכר יותר מדורות אחרים, בשל דאגות לגבי הכלכלה והביטחון הפיננסי. עובדי GEN Z נותנים עדיפות גם לערכים כמו גיוון, שוויון

והכלה במקום העבודה שלהם. הם נוטים להעדיף עבודה מרחוק, אך רוצים גם חונכות אישית והזדמנויות נטוורקינג. עובדי דור Z מתמודדים יותר עם אתגרים רגשיים-נפשיים בשל חוסר היציבות הכלכלית והגאופוליטית שעליה גדלו.

ההמלצות לחברות המבקשות להעסיק עובדים בעלי מאפייני דור Z הן לפעול למתן אפשרויות עבודה גמישות, תמיכה בבריאות הנפש, טיפוח גיוון ושוויון, ומתן הזדמנויות לצמיחה בקריירה (Forage 2022, Deloit 2019, Forbes 2022).

בשיחות שקיימנו בבאר שבע שמענו רבות על כך שמקצוע ההוראה נותר יציב כשהיה, ללא התייחסות לשינוי התעסוקתי במשק כולו: "יש חוסר התאמה בין המקצוע לבין אלף העבודה שזו אנשים חדשים מחליפים כל כמה שנים מקצוע. השוק השתנה ומקצוע ההוראה לא ערוך לשינויים האלו". השינוי התעסוקתי הזה מיוחס לגורמים רבים: קורונה, שינוי הדורות, עליית מקצועות ההיי-טק ועוד. התייחסות לכך שמורים מדור ה-Z מחפשים משהו אחר, שמקצוע ההוראה לא מספק, חוזרת על עצמה בראיונות: "השתנה הדור של המורים הציירים, הם חוצים תנאים מנהליים מ"מ אל השכר, הפנסיה"; "הדור השתנה: היו מורים לא הלכתי לעבודה בלתי אסאלגיה, היא [המורה] אומרת במפורש [שהיא זחינה] בלתי שהיא חוצה להיות עם הילדים [שלה]; היא אורה מעולה היו, והילדים גדלו והיא נשארת, אבל התכלית הראשונית היא לא מסיבות אידיאלוגיות".

## 2. סביבת העבודה ומבנה העבודה

תנאי העבודה בכיתה וכן מאפייני הליווי שמקבלים המורים בבית הספר תוארו שוב ושוב כהסברים לנטישת מורים. לפי הטענה, קיים **אפקט כדור שלג**: המחסור בכוח אדם מתעצם עקב גיוס מועמדים לא מתאימים, דבר שמוביל לעומס עבודה נוסף ובסופו של דבר לשחיקה רבה יותר, לעזיבה וחוזר חלילה.

**כיתות גדולות** צוינו כגורם קריטי בשחיקה ובחוסר היכולת של המורים לחוש שהם מסוגלים להצליח. הטענה ששמענו היא שבבאר שבע הכיתות גדולות יחסית, והדבר מקשה מאוד על קיומה של הוראה איכותית ומגביר את שחיקת המורים. יצוין כי בפועל מספר שעות ההוראה לתלמיד בבאר שבע גבוה מבערים אחרות (3.34 שעות לתלמיד על-פי נתוני הלמ"ס 2019-2020), ומספר התלמידים למורה נמוך (9.87 לעומת ממוצע של 11 בערים גדולות אחרות). למרות זאת, ממוצע התלמידים לכיתה אינו שונה בהרבה מהממוצע, כך שלא ברור אם הכיתות הגדולות הן תוצאה של סדרי עדיפויות (יותר שעות ליותר תלמידים), מהלך לא מסונכרן של המערכת, או תוצאה נוספת של המחסור במורים.

גם **השכר** עלה כהסבר להיעדר המורים. "המשלוח באמת מעניבות משל אולי צריך להתחיל להעלות את השכר". עם זאת, נסייג ונאמר שכן הראיונות עולה ששכר אינו המשתנה המרכזי, וכן שהשפעתו של הסכם השכר האחרון משנת 2022 של מורי "אופק חדש" עדיין אינה מורגשת בשטח.

חלק מהמרוויינים ציינו את הגפ"ן והתל"ן כגורמים שמושכים כוח אדם איכותי לעבוד עם התלמידים כגורמי חוץ, עם שכר שעתי גבוה יותר ובלי המחויבות של מחנך כיתה. כך מורים טובים עוזבים את המערכת והופכים להיות מדריכים, מובילי תוכניות וכדומה.

**מבנה המשרה** מסביר גם הוא לדעת חלק מן המרוויינים את המחסור במורים. המשרה המחייבת שעות פרונטליות רבות, צוינה במפורש כגורם שוחק וככזה שאינו מותאם לתנאי השכר.

"מזנה המשרה מתייחס רק לשעות ההוראה ולא לתפקיד האמיתי ולדרישות האמיתיות. אין הגדרה חזרה ואמיתית מה כולל התפקיד". "בית הספר עוזב כל הזמן, השו"ף לא מפסיק - אין זמן יהדממה ליתר הדברים, אין זמן להשתלמות, אין זמן למשימות הזאת".

על-פי נתוני הלמ"ס (2019-2020) **מספר השעות הממוצע** בשבוע למורה בבאר שבע גבוה בשעתיים מהממוצע בערים גדולות אחרות (32.5 לעומת 30.5), וייתכן שזה גורם נוסף לשחיקה.

חוסר דאגה ל**רווחת המורה** ואנשי הצוות הופך אף הוא את ההוראה למושכת פחות. חדרי מורים ושירותי צוות אינם מטופחים, אין תקציב ייעודי לנושא והוא תלוי כולו ביכולת וברצון של מנהל בית הספר לפנות מתקציב בית הספר המיועד לתלמידים.

**ההכשרה וההשמה** הלא מספקות של מורים חדשים הן סיבה נוספת שעלתה בראיונות, בפרט ממוסדות ההכשרה. מבתי הספר עלה קול של הכשרה לא מקצועית שגורמת למורים להיכנס לכיתה לא מוכנים, והתוצאה היא עזיבת המקצוע.

**הלחץ בהתמודדות עם אלימות ועם בעיות רגשיות של ילדים**, כמו גם היעדר תמיכה מספקת, החמירו עם כניסת רפורמות הכלה והשתלבות וההשלכות של תקופת הקורונה. קיים מחסור באנשי מקצוע ובתמיכה מגורמי רווחה, דבר שמטיל עומס גדול עוד יותר על הצוותים ובפרט על בעלי התפקידים (מחנכות, רכזות, יועצות).

כגשנו בשטח גם טענה כי **התלמידים נעשו קשים יותר והעבודה קשה יותר**: "קשה לשלוט בכיתה, הילדים לא מקשיבים, פעם היו מקשיבים ואז יש מה שצריך, ילדים מתלכחים כשמעליפים אותם מהכיתה". חלק מן הטענות הללו יוחסו למשבר סמכות כללי, חלק לקשיים של ההורים לחנך, ושמענו גם פעמים רבות את הייחוס של הקשיים ל**תיקון לחוק – הכלה והשתלבות** שיצר נוכחות רבה של ילדים עם צרכים מיוחדים בכיתות והקושי לתת להם מענה מותאם. "עוד סיבה זה חוק החנ"מ. יש נהירה של זננות לפני החינוך המיוחד כי אז הם מקבלת את אותם ילדים שהיה להם גזן הגדול אבל בצורה שאפשר לעבוד"; "זה לא רלוונטי ילד שצריך מענים מיוחדים ומשואת לב כל הזמן, מה זננת יכולה לעשות! אז מה אם ההורים חוצים?".

### 3. מעמד המורה

מעמד המורה מוסבר כתוצר של היבטים אחרים של משרת המורה שתוארו לעיל, אך הוא מתואר גם כגורם חזק המשפיע בפני עצמו.

**מעמד המורה נחוה כנמוך** – הן מצד סטודנטים שבחרים לא ללמוד את המקצוע והן מצד מורים שעוזבים את המערכת: "יש תחושה של זלזול, אפילו של ניצול, מעמד מאוד נמוך ציבורית, הורים מלכללים, לא מלבים, נחמאים במורים, מצפצפים על החוקים ולא המערכת אין ציבור! עידן התקשורת מאפשר לכל אחד ללכלל ולפגוע במורים".

**אובדן הסמכות** בחברה ובבית הספר מתואר הן באופן חברתי רחב והן בהקשר הנקודתי של למידה בכיתה: "המורה כבר לא סמכות של יום, הוא צריך להיות מקור סמכות נקודה". "תלמידים פחות נעים לסמכות, יותר קשה להחזיק את התלמיד".

חלק מהבעיה נעוצה, כך שמענו, **בדרישות הקבלה הנמוכות למקצוע**. "אין חושבת שהזלזול במעמד המורה נובע לא פחות מזה [...] שהמערכת מקבלת אנשים שיכלתם האנושית האקדמית הראשונית נמוכה. יש לי חזרה שמלמדת במכללה במרכז והיא אומרת שהרמה נמוכה נמוכה, היכולת להגיד משפט תקין אחת. יש זלזול בתקנים. מתפשטים. היו מספיק דופק כדי ללמד".

חלק מגורמי השטח מציגים את **מערכת החינוך בצורתה הנוכחית כחסרת משמעות ורלוונטיות**, דבר שמרתיע מאוד מורים פוטנציאליים. על-פי תפיסה זו, כל עוד המערכת לא תתאים את עצמה לעולם החדש ותמשיך להתמקד בתפוקות ובבגרויות – אנשים איכותיים שמחפשים משמעות וסיפוק בעבודתם ימשיכו להתרחק מעולם החינוך הפורמלי.

**התערבות מוגזמת של ההורים** בתהליכים הבית-ספריים ושחיקת סמכות ההורה והמורה משחקת תפקיד במחסור. ייתכן כי מגמה ארצית זו חריפה במיוחד בבאר שבע, שבה יש לתושבים קו ישיר ומהיר לראש העיר ולראשי וראשות האגפים והמחלקות. התלונות הרבות שמגיעות בקלות לעובדי העירייה גורמות לסחרור המערכת ולהתעסקות מתמדת בהרגעת הרוחות. לעימותים עם ההורים, שהגיעו לעתים אף לתביעות, ישנה קרוב לוודאי השפעה על החוסן של המורים ועל יוקרתו הנמוכה של המקצוע. ההורים מעמיסים מאוד על המורים הן בדרישה התמידית והמידית למענה והן באופני השיח, עוצמתו והיעדר הכבוד הכלול בו, בייחוד לנוכח הגיבוי המוטל-בספק של הנהלת בית הספר: "הזלזול היא ההורים. האופן שבו ההורים מנסחים - מאוד זול, מאוד קיצוני. הם מתנסחים בנקודת המבט של הילדים שלהם, ממש מנקודת המבט שלהם, לא אלהים את המבט של המערכת". "יש גנות ומאות שלב הזמן הורים מתלוננים עליהן. ההורים זומרים אותו. מוציאים עליך שם רע שבארקום".

המחסור החמור בסייעות ובמטפלות בגילי לידה עד 6 ובצהרונים, כפי שפגשנו אותו בבאר שבע, מאופיין באותן סיבות אך בעוצמות גבוהות יותר: שכר נמוך ביותר (שכר מינימום כמעט ללא תוספות ותק או השכלה כלשהו), עומס המוטל על כתפי הסייעות והמטפלות; מיעוט תנאים (כגון הסעות, רווחה וכדומה) וחוסר בתמריצים לעובדות מצטיינות ולעובדות מתמידות; יוקרה מקצועית נמוכה במיוחד; מחסור במטפלות מחליפות הגוזר שבוע עבודה בן שישה ימים; יום עבודה ארוך ללא אפשרות למשרה חלקית ועוד.

# פרק ג'

”אמרו את זה קודם  
לפניי, זה כן משנה”

ניסיונות התמודדות עם  
מחסור במורים



בשנים האחרונות ננקטו צעדים שונים כדי להתמודד עם המחסור בכוח אדם. רובם ברמה העולמית והארצית, ואחרים ברמה הרשותית והמקומית. בפרק זה נסקור אופנים שונים שבהם ניסו ומנסים להתמודד עם המחסור במורים בארץ ובעיר באר שבע. נתאר דרכי התמודדות כפי שעלו מן המחקר וכפי ששמענו ממומחים, מעובדים וממנהלים בשטח. חלק מן המאמצים מופנים לגיוס עובדי הוראה חדשים ולטיוב השמתם, ומאמצים אחרים קשורים לשימור מורות ומורים שכבר עובדים במערכת החינוך. חלק מן הפתרונות מנסים להעניק מענה בטווח הקצר למצב שנחווה כמצב חירום, ואחרים מתמקדים בהיבטים מערכתיים ארוכי טווח. סקירת ניסיונות ההתמודדות תיעשה כאן לפי תחומי הפעולה.

## א | מענים מערכתיים

### 1. איסוף נתונים

ראשית, נעשים מאמצים לאיסוף המידע על כוח האדם. **איריס וולף**, מנהלת אגף בכיר הכשרה והתמחות עובדי הוראה, מספרת כי בעקבות דו"ח מבקר המדינה משנת 2019 נוסף במשרד החינוך תקן למנהלת תחום תכנון, והמשרד נמצא בראשיתו של מהלך עומק לניתוח מצב כוח האדם באופן מעמיק יותר.

נוסף על כך, בשנים האחרונות עמלו על יצירת מודל חיזוי המתבסס על מידע ממערכות כוח האדם השונות במשרד. המודל מכונה "הרמזור" ועל-פיו נקבעת המדיניות בתחום גיוס עובדים, כמו גם בנושא תקצוב דיפרנציאלי להכשרה ולמלגות, כפי שמתואר בהמשך (וייסבלאי, 2023).

### 2. איגום משאבים רשותי

פתרונות מיושמים לעתים באמצעות איגום משאבים, דוגמת מודל חמד"ע בתל אביב, שעליו סיפר לנו **ד"ר איל שאול**: בעקבות חוסר במורים לכימיה ולפיזיקה, הוקם מרכז של לימוד משותף במגמות אלה לתלמידי כל העיר.

גם בבאר שבע ישנם מודלים של כיתות על-אזוריות למקצועות במחסור.

## ב | גיוס כוח אדם

### 1. גיוס קהלים חדשים להוראה

שיתופי הפעולה עם שורה של מוסדות בתוך עולם החינוך הפורמלי ומחוצה לו נועדו להגדיל את היקף העובדים הפונים להוראה. למשל, מופעלות תוכניות ממיניות ייחודיות המספקות הכשרה ותמיכה, כגון "חותם", "חלוץ חינוכי", "מהייטק להוראה", פורשי צה"ל ועוד (אריאב, וולף ופייניק). וולף מסבירה כי שותפויות אסטרטגיות עם גופים נוספים כגון צה"ל, שירות התעסוקה, משרד התיירות ועוד מסייעות ביצירת תוכניות המיועדות להפניית כוח אדם להוראה.

מגמה של "מנהיגות חינוכית" נפתחה כפיילוט בשני תיכונים, במטרה ליצור מהלך, בשיתוף עם הצבא, של קריירה עתידית בחינוך. כמו כן נפתחה תוכנית בשילוב עם חברות מחשבים, שבה מהנדסים עוברים הכשרה להוראה כחלק מעבודתם, ובהמשך ייכנסו באופן חלקי לחינוך (וולף).

תוכנית רשותית אחרת, בשילוב עם משרד החינוך, יוזמת פנייה מטעם הרשות לכוח אדם שהוכשר להוראה, מתגורר בעיר, אך אינו עובד בהוראה. לפי נתוני הלמ"ס מדובר בכ-20% מכוח ההוראה המוכשר. במסגרת התוכנית יוצרים קשר עם מכללה באזור, מאפשרים הרחבות הסמכה והכשרות ייעודיות לרשות; מבטיחים השמה ברשות ואף מעניקים ליווי בשנים הראשונות במסגרת חממה רשותית (וולף). כיום משתתפות בתוכנית 4 מכללות ו-35 רשויות מקומיות ואזוריות.

ניסיונות להרחיב את השורות בגנים ובמעונות בבאר שבע כוללים גם גיוס נשות חינוך ערביות וחרדיות למילוי השורות. אין ברשותנו נתונים מדויקים על כמות הסייעות החרדיות והערביות, אך מהשיחות שערכנו מדובר במספרים לא זניחים. העסקת מטפלות בדואיות הוגדרה כמוצלחת אך גם מעלה קשיים חדשים (כגון הריחוק ממקום העבודה, היעדרויות רבות בשל העובדה שאינן חולקות עם הבעל את עול הטיפול בילדים ועוד).

ברמה הארצית מתקיימות תוכניות להשמה ולשיבוץ מורים, בהן תוכנית "משלבים ומשתלבים" לשילוב מורים מהחברה הערבית בחינוך העברי, שבאמצעותה שולבו מאז שנת 2018 כ-600 מורים בבתי ספר; 240 מהם בשנת הלימודים תשפ"ג (וייסבלאי, 2023).

## 2. הגדלת מספר המורים במקצועות ובאזורים נדרשים

במוסדות להכשרת מורים מופעל מודל תקצוב המתייחס למכסות לומדים שנקבעות לפי מודל הרמזור, וזאת כדי לעודד מסלולי לימוד שבהם חוסר גדול במורים. המודל מופעל במוסדות המתוקצבים על-ידי משרד החינוך וגם במוסדות המתוקצבים על-ידי מל"ג-ות"ת. כמו כן מפורסמים קולות קוראים ייעודיים למוסדות להכשרת מורים, ובמסגרתם תומך המשרד בתוכניות או במסלולים שהוא מעוניין בהם (וייסבלאי, 2023).

ברמת הפרט, הלוואות מותנות מוצעות לסטודנטים להוראה בתוכניות ייעודיות או במקצועות נדרשים לפי מודל הרמזור (וייסבלאי, 2023).

בבאר שבע שמענו על מתן מענים ספציפיים וקצרי טווח לחוסרים מסוימים הנוצרים בשל ריחוק גאוגרפי או ייחודיות מקצועית. המענים כוללים תשלומים על נסיעות או על זמן, מתוך הבנה כי פעולות אלו עדיפות על פני סגירה של כיתות, מגמות או גנים.

## 3. הגמשת הכללים וכשרות

רווח והולך השימוש בכוח אדם בהוראה, הנמצא בשלב מוקדם או מאוחר מהמקובל. במסגרת זו מועסקים מורים גמלאים או סטודנטים בשנה השלישית ללימודיהם (וייסבלאי, 2023).

הגמשת הכללים, הכרוכה לעתים קרובות בפשרה על איכות המורים, עולה באופן ברור מן המרוויינים. אלה מציינים כי עקב המחסור עליהם לקבל לעבודה מועמדים ראויים פחות. מדובר בתופעה רחבה המתרחשת הן ברמת בית הספר והן ברמת המחוז. "אני מכניסה אנשים שפעם לא הייתי חולמת להכניס, שזה היה בדיחה. היום אין לי ברירה, אין מועמדים. אני אנסה לשלף אותם במקום שהם לא יהיו מובילים"; "מיהם המורים לאמתאיקה? ברמת הנמכות - כאלו שסיימו גזרות 2-3 יח"ל אלמדו בסמינר. אין להם הכשרה מתמטית"; "אני נדרשת לאשר מורים ללא השכלה. יש להילך לזה. ואני מצינה את זה, זה עדיף מאשר לסגור".

#### 4. השמה וכוח אדם

צעד נוסף אמור לספק תמיכה בהשמה ובאיתור של כוח אדם מתאים. לשם כך הוקמו מערכת ומרכז השמה עבור מועמדים חדשים ומנהלי בתי הספר (וייסבלאי, 2023).

בבאר שבע שמענו על ניסיונות לאיתור מוקדם. פעולה זו מתייחסת לאיתור של מורים מתוך המכללות ומקרב הסטודנטים להוראה.

פעולה זו מתייחסת גם לאיתור בעלי תפקידים מתוך בתי הספר: "כשאני מקרית במכללות אני מזהה אנשים שמוציאים חן לעיני כי נראה לי שהם יכולים להזיל ואני אאמרת להם אלמנהלת את זה, אני חושמת לעצמי ואפנה אליהם". "מה נעשה: פתחון קורס של מנהלות ביניים- לא נחמת לאבני ראשה. עכשיו אנחנו במחזור השלישי. בנינו באשדוד, אשקלון וזאר שזע מחויבות למקום, עתודה ניהולית כדי לשמר את המוטיבציה של המנהלים לנהל. העתודה הזו יצרה יפול שישן לי חוסר של ניהול זה שמר על המוטיבציה של מנהלים לנהל".

בתחום הסייעות, בבאר שבע מתקיים פיילוט של שימוש בחברות כוח אדם למילוי השורות.

#### 5. פתרונות אד-הוק יומיומיים ברמת בית הספר

בבאר שבע שמענו על ניצול מקסימלי של כוח האדם הקיים – גם במחיר שחיקה שלו. בין השאר מדובר במשרות של מעל 100%, ביטול ימים חופשיים, הגדלת כיתות או צירוף כיתות, ריכוז שעות שוטפות במרתונים במקום לאורך השנה ועוד.

לעתים אין די בפתרונות הללו והמצב החמור גורם ביטולים – ביטול שיעורים או ימי למידה שלמים בגן או בבית הספר; ביטול שעות פרטניות לטובת שעות פרונטליות. לעתים אין ברירה אלא למנות סייעות למילוי מקום או אף תלמידים מכיתות גבוהות יותר. בלשונם של התלמידים: "הסייעות הופכת להיות מורות בעצמן. מאל. אל זה [אומר לראות] סרה. מחזרים כיתות נתינים לאורה לאנלית ללמד אותנו תנ"ך, מורידים לנו שעות תגזור וקבוצות כי המורים מלמדים כיתה שחסר זה מורה". או בלשונם של המורים: "אין היום פיזיקאים לקבוצות ותחנות כמו שהיו פעם. נשארים כיתות האם. תכניות הנישמה היתרה יורדות".

## ג | תנאים וסביבת עבודה

### 1. תוכניות ליווי ותמיכה

במסגרת תמיכה בכניסת כוח אדם להוראה בשנים הראשונות, הוקמה מינהלת בתוך מכון מופ"ת התומכת בכניסה להוראה של מוסבים (וולף). כמו כן, תקופת התמיכה במימון משרד החינוך ובהנחייתו הוארכה לשנתיים.

כדי להפנות משאבים מדויקים לחיזוק ההתמדה, יצרו במשרד החינוך מודל לחיזוי קשיי התמדה (בסיוע חברה חיצונית), כדי לתת תמיכה למורים שמתקשים להתמיד (וולף).

רבים מן המרואיינים בבאר שבע ציינו כי פעולות של תמיכה במורים ובמנהלים הן פעולות מרכזיות למניעת עזיבה. ברמה הרשותית הוכרז על פרס לבתי ספר בתחום קליטת מורים ושימורם, תוך הבהרה שזה חלק מתפקידם של בתי הספר. מנהלת סיפרה כי היא מקפידה על שילוב מורים בתחרויות המעודדות חשיפה והוקרה למורים.

מנהלים מתארים כי להשקעה בתחום רווחת המורים הייתה השפעה רבה. "אני דיברתי על אולר ארגוני- להגיד לאקומו עבודה איכותי וכו'; יצרת גיבוי הספר חדר כולר חדר פילאטס לאולר שהאורח ירלוש שה שייכס, שמשקלים בהם".

בעלי תפקידים במערכת מספרים שהם מבינים את הצורך שהם עצמם יתמכו במורים יותר מבעבר, ומתארים את הפעולות שהם עושים לשם כך: "אני גמינה 24/7, אחלף מטה אני פותחת רצולות היווללות של שעה וחצי פעמיים ביום. מסולרת יום עבודה סזיר, אס יש משהו שמטריד אתכס תתקשרו"; "אני גמינה עזמי לכל הננות שלי, כל המן יש עס מי לרבר לנהתיילד, לתמך בהן. שאף אחת לא תרלוש לבד".

אחת המנהלות אף סיפרה שהיא משמשת כמסננת של הלחץ שמופעל על המורים ממשרד החינוך.

כמו כן, בבאר שבע שמענו על הקמת קהילות מורים, בחתכים שונים, שנועדו לתמוך במורים, לסייע מקצועית ולהפחית שחיקה. אין נתונים המעידים אם תוכניות אלה מצליחות להפחית את השחיקה והעזיבה של המערכת.

### 2. פיתוח אפיקי קריירה:

צעדים שנעשו כדי להגביר את ההתפתחות המקצועית הם למשל תוכנית "שבילים" של "ביתא מחנכים" המאפשרת התפתחות בקריירה בתקופת העבודה בהוראה, תוך קבלה של תעודה חיצונית כמו הדרכת טיולים או חינוך למיניות (קידרמן). דנה פייניק, מנהלת "חותם", מספרת על תוכנית "מחנכים מעצבי עיר": תוכנית רשותית של 'חותם' שבה עוסקים המשתלמים באתגרי העיר, מקבלים תמיכה ותקציב מהרשות ועוסקים בעשייה. התוכנית פועלת כיום ב-4 רשויות (פייניק).

### 3. שיפור שכר והטבות כספיות

שני קידרמן, מנהלת "ביתא מחנכים" מבית המינהל לחינוך בירושלים, מספרת על הטבות חומריות המוענקות למורים: חנייה חינם, שכר דירה מופחת והנחה בארנונה.

## ד | שילוב המגזר השלישי במערכת החינוך הפורמלית

ממפגשים שקיימנו עם גורמי מגזר שלישי בבאר שבע עלתה תמונה שלפיה יש ניסיונות לתת מענה עקיף למחסור במורים באמצעות שילוב ידיים עם ארגונים חברתיים. נתאר להלן כמה מהממשקים.

במסגרת הפתרונות מוכנסים גורמי חוץ לתוך בתי הספר - חלקם חברות פרטיות המציעות פתרונות למחסור (מורים לאנגלית, סיעות מחליפות, מורים לקריאה ולכתיבה, הפעלת תלמידים בהפסקות ועוד). נוסף על כך ישנם שיתופי פעולה רבים עם מוסדות בעיר (אוניברסיטאות, מוזיאונים וכדומה).

"חושבים עושים" - הקצאה של חצי מיליון שקלים עבור קול קורא מטעם האגף לפנאי וקהילה ב"כיוונים" - תוכנית המציעה לתושבי שכונות לבקש תקציב למימון יוזמה חברתית שהם הוגים, ובתנאי שיבצעו אותם בעצמם בליווי של גורמי מקצוע מטעם החברה. הקול הקורא פתוח גם לבתי ספר, וזו הזדמנות ליצירה, לביטוי אישי ולפיתוח יוזמות של מורות ומורים, שיכולה גם לחבר בין הפעילות הבית-ספרית לבין החיים המקיפים את המרחב ואת הזמן של בית הספר, ואולי אף לחזק את הקשר עם ההורים. צוין כי המורים ממעטים להשתמש בהזדמנות זו.

פדגוגיה עירונית - "שולחן עגול" המזמין אליו בעלי תפקידים ממוסדות שונים כדי להסתכל יחד על המרחב העירוני, כולל המבנים והאנשים שבו - וליצור שותפויות הנענות לאתגרים שונים או דומים ומקדמות את היעדים השונים או הדומים. מפגשים כאלה יכולים להתמקד בסוגיות חינוכיות ולטשטש את הגבולות בין שדות החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי.

"מאיץ חברתי" - מרכז הפועל בשעות הבוקר עבור תלמידי בתי ספר שמגיעים אליו ללמוד כישורים ומיומנויות של העולם העסקי והיזמי, ומובילים יוזמות ופרויקטים עבור בית הספר או הקהילה שלהם. התלמידים מגיעים עם צוותי החינוך שלהם, ומודרכים על-ידי צוות המאיץ. בשעות אחר הצהרים הופך המרכז למקום מפגש לקבוצות מנהיגות נוער, בעיקר תנועות נוער, כדי לחבר ביניהם ולהוליד פעילות משותפת.

שילוב בוגרי תנועות הנוער בבתי ספר - בוגרי תנועת הנוער "דרור ישראל" של הנוער העובד והלומד חיים בבאר שבע, וחבריה משולבים בשני בתי ספר יסודיים - בארי ומולדת. המודל הזה, של קהילות בוגרים של תנועות ערכיות המשתלבות בתחום החינוך בעיר, הוא מודל שניתן להרחיב וכך לצמצם את המחסור במורים ואגב כך להדק את החיבור של צעירים לחיים האורגניים של העיר.

הלונדע- מוזיאון אינטראקטיבי שאליו מגיעות קבוצות מהחינוך הפורמלי (בליווי מורותיהן). המקום מציע גם שתי תוכניות חינוכיות מרכזיות בשעות אחר הצהריים.

פרלמנט ילדים – תוכנית לכיתות ה' שבה הקבוצה נפגשת באופן קבוע, לומדת וחושבת על יעדים חברתיים רלוונטיים לעיר באר שבע ומקדמת אותם. את הקבוצה מלווה אשת צוות מהלונדע.

נוער לונדע - במסגרת המחויבות הקהילתית בכיתות יו"ד, קבוצה של תלמידות ותלמידים שנבחרו בקפידה מתנדבת בלונדע. הקבוצה נפגשת, לומדת ומדריכה במקום. בסוף השנה, חלק מבנות ובני הנוער נשארים כעובדי הלונדע בחופשות ובשעות אחר הצהריים. צוות הלונדע אף לוקח חלק בתכנון אסטרטגי של מרכזי הגיל הרך המתהווים, וייקח חלק גם בהפעלתם.

## סיכום:

ככלל, אפשר לומר כי הפתרונות לטווח הקצר פוגעים במענים לטווח הארוך או מעמיקים את הבעיות. למשל, האישור לשלב כניסת מורים לא מוכשרים פוגע ביכולתם של המורים לשרוד במערכת; הגדלת העומס על המורים הקיימים מגבירה את השחיקה שלהם. מורים רבים נאלצים לפעול בתגובתיות יומיומית ועסוקים ב"מילוי חורים" במקום בהוראה. עקב כך יותר מורים נשחקים ועוזבים.

פתרונות כאלה יוצרים מעין תנועה של ספירלה: הורדת איכות המורים כמענה מידי הכרחי מכניסה למערכת מורים שאינם יכולים לעמוד במשימה, דבר היוצר קושי בקרב התלמידים. חלקם מגיבים בהתנהגויות קשות, המקשות על המורים עוד יותר, וכך נוצרים קושי וכעס בקרב ההורים שהמורים אינם יודעים לתת להם מענה. נוסף על כך, בתהליך זה נפגעת יוקרתו של המקצוע, שממילא נשחקה, ומתחזקת התפיסה שתפקידו העיקרי של המורה הוא שמרטפות – דבר המשפיע על האווירה הכללית ועל מצב הרוח של הצוות כולו. גם העומס על המנהלים גדל, בשל הצורך לפתור בעיות שנוצרות, לתמוך במורים, ובאותה העת גם למלא את תפקידם.

# פרק ד'

הרעיון המארגן  
בבסיס ההמלצות

תפקיד אשת החינוך הוא מהחשובים והמאתגרים ביותר בחברה האנושית.

אחת התובנות המשמעותיות שעלו מתוך המחקר בארץ ובעולם באשר למחסור במורים, וכן מן השיחות הרבות שקיימנו על מורים ועם מורים - הייתה שמורות ומורים חווים פער גדול בין התפקיד המשמעותי שקיוו למלא לבין התפקיד בפועל שהם ממלאים. חוויה המדווחת רבות על ידי מורות בתוך המערכת ומחוצה לה, על ידי כאלו שכבר נשרו מהמערכת, היא **חוויה של שחיקה**. השחיקה מבטאת את העומס, את החזרתיות ואת אופי המשימות המוטלות עליהן ללא מרווחי נשימה או השראה מספקים.

חוויה נוספת שמקשה על זקיפות קומתם המקצועית של המורים היא **ההתייחסות הצרכנית של ההורים אל המורים כאל ספקי שירות**. בין השאר, הדבר מתבטא במדידת הישגיהם המקצועיים של המורים לפי הישגי בחינות התלמידים בלבד. ההתייחסות הצרכנית מונעת תחושת הערכה מצד הסביבה החברתית שלהם.

הגם שמאבק המורים להעלאת שכרם בשוק הצליח, ניכר שהבעיה גדולה הרבה יותר; מורות תיארו יחס מזלזל מצד ההורים, סיפרו על כך שהתלמידות והתלמידים שלהן אינם מדמינים את עצמם לעולם גדלים לשמש כמורים, וגם ה'מערכת', שלפעמים מייצגים אותה אף המנהלים, אינה נותנת להן את הגב ואת הקרדיט לפעול ולבטא את תפיסת עולמן החינוכית.

**המונח 'מעמד המורה' הוזכר פעמים רבות, על סף הייאוש, ככזה שדורש שיקום עמוק.**

בהצעותינו נתייחס לסיבות למחסור כפי שעלו מהלמידה שלנו בספרות ובשטח - מעמד המורה וסביבת העבודה - ונבקש לתת להן מענה.

אנו סוברים שיש קשר רב כיווני בין הירידה במעמד המורה, שחיקת המורים והגדרות הפרופסיה המבקשות ומתקשות להשתנות. מערכת סבוכה זו של השפעות הדדיות גורמת, להבנתנו, באופנים שונים, לעזיבה של מורים את המערכת ולפחות צעירים לפתח רצון להיות חלק מהמערכת הזו.

**נקודת מוצא זו הובילה אותנו לשאול: מה מורים צריכים? מה מורים צריכים על מנת לבצע את עבודתם באופן המיטבי, ומה מורים צריכים על מנת להרגיש תחושות רווחה ושלמות (well being)?**

הספרות המקצועית רוויה במאמרים וניירות עמדה הדנים בצורך לדאוג לשלמות של התלמידים במערכת החינוך. למעשה, המדיניות הפדגוגית הלאומית של מערכת החינוך בישראל קובעת כי שלמות היא מטרת העל: "מערכת החינוך הישראלית פועלת להגשמתן של כמה מאתגרים באמצעות חינוך אינ... מכינים את התלמידים לחייהם הכוללים באופן שיאפשר להם לשגשג כפרטים, ומסייעים לתלמידים לממש את הפוטנציאל שלהם ולצב את חייהם בצורה מיטבית באמצעות באופן שיקדם את שלמות התלמידים כהוה ובעתיד".



בהתאם, ההגדרות השונות והמתחדשות של תפקיד המורה מניחות במרכז את נושא השלמות, גם בהקשרים של תהליכים לימודיים. כך שמורה, מלבד בקיאות בתחום התוכן, מתבקש להיות גם מומחה בליווי, חניכה, מכוונת עצמית בלמידה והיבטים נוספים שיש בהם התייחסות למרכיבים האנושיים, החברתיים והרגשיים בחייו של הלומד.

**טענתנו היא שעל מנת שמורה יצליח למלא את תפקידו המתחדשים, ולדאוג לתלמידיו בכל ההיבטים שהזכרנו, על המורה עצמו להיות שרוי בתחושת שלמות.**

אין הכוונה כאן רק למובן הפשוט של המשפט "מורה טוב הוא מורה שטוב לו", אלא גם ובעיקר למובנים העמוקים שלו. מורה יכולה להעניק רק את מה שהיא חווה בעצמה, מורה יכול ללוות רק תהליכים שהוא עצמו עובר ויודע לבצע עליהם רפלקציה. כשאנחנו דורשים ממורה ללוות תהליכי למידה, היא חייבת להיות אדם לומד בעצמה, כזו השרויה בתהליכי למידה תמידיים. כשנדרש ממורה ללמד את התלמידים לעבוד בצוות ובשיתוף, הוא עצמו צריך להיות מסוגל לעשות כן, ואף להבין את עצמו בסיטואציות הללו. כשאנחנו מבקשים ממורה לדאוג לרווחתו של התלמיד, אנחנו צריכים לדאוג קודם לרווחתה שלה, כדי שתהיה זו חוויה-הוויה שהיא תוכל להעביר הלאה לתלמידיה, לזהות בה את נקודות החולשה ולטפל בהן.

למושג "שלמות" ולהתבוננות האנושית על האדם, צרכיו, מאווייו וייחודיותו, ישנם מקורות פילוסופיים רבים.

**לוינס,** פילוסוף יהודי שכותב לאחר השואה, מלמד אותנו כי הכרה באחר על כל אחרותו וייחודיותו היא האחריות האנושית של כל אחד מאיתנו כלפי האחר. אחריות זו היא המוכנות להיענות לנוכחות של פניו ולמה שהוא מבקש ואפילו תובע מאיתנו ולא לראות אותו כמכשיר למימוש המאוויים או הצרכים (גם הארגוניים החיוביים) שלנו. הפנים הממשיים הם גם מטאפורה של הפנים, קבלת-הפנים, ההיענות לתביעה הבוקעת מן הפנים, מעבירה אותי מן הפנים כעובדה או כתופעה לפנים, כמקור כל ערך וכל משמעות המחייבת היענות. כתביו של לוינס מהדהדים את ההכרח האתי שבהכרת המורה על ייחודיותו האנושית.

**רוג'רס,** פסיכולוג אמריקאי, הגה את המושג "האדם השלם". לטענתו, כל אדם זקוק למסע "לחתייה אל העצמי" שלו לביורור החוויה הסובייקטיבית והחד-פעמית שלו. תפיסתו של רוג'רס היא תפיסה הומניסטית, הגורסת כי יצר האדם הוא טוב מנעוריו, "האדם השלם" הוא ישות אחת, ולא ניתן להבין את האישיות שלו באמצעות ניתוח חלקים של התנהגותו. בניתוח אישיות יש להתייחס לחוויה השלמה ולפירוש הסובייקטיבי שלה, כפי שהאדם החווה אותה מפרש. הוא אדון לגורלו ומכוון את חייו לקראת הגשמה עצמית (לוינס, 2016).

**קוהוט,** פסיכואנליטיקאי יהודי, פיתח חשיבה תאורטית שמחוברת לפרקטיקה טיפולית הממקדת את תשומת הלב בכינון הסובייקטיביות של האדם. כינון אישי כזה הוא כינונו של

"העצמי הגרעיני" ואי המימוש שלו מציב את האדם בבדידות קיומית ולעתים אף "מעמיד את עצם חייו על כפות המאזניים" (קולקה, עמוד 17). כדי לכוון את העצמי הגרעיני הזה, את ליבת הקיום הסובייקטיבי של האדם, זקוק האדם לזמינות שופעת וזורמת של יחס אמפטי המכוננת מרחב אמפטי שבו מתקיים האדם. העצמיות של כל אחד מאיתנו נוצרת, מתהווה ומתפתחת באמצעות האחר המהווה "זולת-עצמי". אחר המוכן לתת מעצמו ואת עצמו עבור ההתהוות וההתפתחות שלי. תפיסה זו מציבה את הצורך האנושי באנושיות אחרת כמתקיים בשלוש דרכים שהן אמירות עיקריות:

- א. אתה ראוי: הכרה בייחודיות שלי ובערכה (שיקוף)
- ב. אנחנו ביחד: שותפות וקיום של הייחודיות הוא בתוך חוויית יחד, שותפות והבנה של שפה משותפת (תאומות)
- ג. העולם הוא טוב: יש ביטחון במה שקיים, יש לנו טוב ויכול להיות לנו טוב וניתן לפעול על מנת לעשות טוב (אידיאליזציה)

אדם המקבל את שלושת הממדים הללו מאחר משמעותי יכול לממש את מהותו ולהיות יצירתי, אמפטי, מקבל את חלופיות החיים, בעל הומור וחכמה. נראה כי מבט אנושי, המכונן סובייקטיביות בתוך חוויה של ביחד כפי שמציע קוהוט, הוא הכרחי עבור מורים הנדרשים להיות כאלה עבור התלמידים; הוא מתבקש והכרחי על מנת להתמודד עם המחסור במורים, להעברת המסר המשולש: אתה ראוי, אנחנו ביחד ואנחנו יכולים לפעול למען חינוך טוב.

אנחנו מאמינים שהתבוננות כזו על המורה, תפקידיה וצרכיה ומתן מענה הולם לשלומותה – יש בכוחם לטפל במעגל המורכב של שחיקה, ירידה במעמד המורה ותסכול פרופסיונלי המביאים למחסור במורים. חיפוש נקודת המבט של המורה היא תביעה אנושית-אתית מכולנו ובמסמך זה ננסה להיענות לקריאה זו דרך חשיבה מתוך שלוש נקודות מבט משלימות. הראשונה היא של בית הספר כמרחב העבודה החינוכית היומיומית שבו המורה מצויה; נקודת המבט השנייה היא העיר, אשר טמונה בה ההזדמנות ליצור מענים מערכתיים רחבים לסוגיה זו ונקודת המבט השלישית היא המורה עצמה.

# נקודת מבט ראשונה בית ספר



משבר ההוראה והמחסור בעובדי הוראה משקף בעיית עומק הקשורה לסדר היום הבית ספרי. משבר זה מהווה הזדמנות לעיצוב מחודש של מערכת חינוך מעודכנת ומתאימה לזמנה – שינוי שנדון שנים רבות ושהצורך להיענות לו גובר והולך. נקודת מבט זו, העוסקת בבית הספר, מתכתבת עם רעיונות שהוזכרו בפרק הרעיוני ויפותחו בנקודת מבט: עיר, בהם השאיפה לחיבור בית הספר עם המרחב המקומי, שילוב היבטים חינוכיים בלתי פורמליים והשקעת זמן למידה בהתפתחות האישית של התלמידים והמורים.

## מה אנחנו מציעים?

אנו מציעים לערוך שינוי בסדר היום הבית ספרי, כתגובה לתנאי העבודה וסדר היום העמוסים והשוחקים של צוותי ההוראה. השינוי המוצע יתרחש באמצעות צמצום שעות ההוראה הפרונטליות למורה ולתלמיד, פינוי זמן משמעותי למהלכים חברתיים וערכיים, הרחבת הצוות החינוכי על ידי אנשי חינוך 'פרא-חינוכיים' וייעול השמת כוח האדם הקיים במערכת.

שינוי סדר היום הבית ספרי יתרחש על ידי שלושה מהלכים מרכזיים ומשלימים, הניתנים ליישום באופן מדורג ומורכב (מודולרי):

### 1. צמצום שעות הוראה 'פרונטליות' למורה ולתלמיד

המחקר מלמד כי רמת ההוראה קשורה ליחס בין מספר השעות שבהן המורה מלמד בכיתה לבין הזמן שהוא מפנה לפיתוח תהליך ההוראה. מבנה המשרה המחייב כיום מכתב ריבוי שעות הוראה פרונטליות ומיעוט שעות פיתוח ותכנון מקצועי, והוא מייצר מעגל היזון חוזר המשמר את השחיקה היומיומית, מקטין את היכולת להתפתח, ובכך מנציח ומעמיק את הבעיה. מהמחקר עולה שבמדינות שבהן רמת ההוראה היא אפקטיבית יותר, כמו למשל בפינלנד, שעות ההוראה הפרונטליות של מורים בכיתה מעטות וזמן הפיתוח רב באופן יחסי (OECD, 2022).

אנו מציעים כי מורות ומחנכות ילמדו פחות שעות שבועיות, והזמן שיתפנה יאפשר פיתוח אישי ומקצועי ועיסוק בחינוך חברתי-ערכי. סדר יומם של התלמידים יכיל אפשרויות למידה מגוונות, בהן תרגולים, תגבורים ומהלכים חינוכיים חברתיים ערכיים.

באופן מעשי, הצעתנו היא כי מורה מקצועי ילמד 16 שעות פרונטליות ומחנך ילמד 12 שעות פרונטליות. יתר השעות יחולקו בין למידה 'רכה' (פעילות חינוכית ערכית עם התלמידים) ובין שעות לפיתוח מקצועי ולמידת עמיתים.

## 2. הוספת מהלכים חינוכיים במרחב השעות שהתפנה

בסדר היום הבית ספרי יתפנו זמן וכוח אדם עבור למידה מגוונת ופעילות חברתית-ערכית. בספרות המקצועית גישות רג'יו אמיליה (Forman et al., 2011) והגישה המונטסורית (Isaacs, 2014) מציעות שגרת יום לימודים פתוחה, חווייתית ורגועה יותר עבור תלמידיהן. כמו כן, נמצא כי במדינות כגון דרום קוריאה ופינלנד מיושמות גישות חינוכיות המייצרות סדר יום נינוח יותר (OECD, 2022).

שעות ההוראה הלא פרונטליות של התלמידים בבית הספר יוקדשו למהלכים מגוונים, אשר ייתנו מענה לכמה שדות חינוכיים: תמיכה בהוראה המסורתית (באמצעות תרגולים, תגבורים ועבודה בקבוצות ובאופן עצמאי), חינוך חברתי-ערכי בהובלת צוות ההוראה, פעילויות גפ"ן ועמותות חיצוניות ולימודים חוץ בית-ספריים (תוך שימוש במגוון האפשרויות שהמרחב המקומי מציע).

המורות יובילו חלק משעות התגבורים והחינוך החברתי-ערכי, אך בחלק האחר יעסקו בפיתוח אישי ומקצועי.

צמצום השעות הפרונטליות והוספת המהלכים החברתיים מהווים מהלכים המשלימים זה את זה.

## 3. תמיכת בית הספר על ידי צוותים "פרא-חינוכיים"

איוש אנשי הצוות הפרא-חינוכי יתבצע מכמה מקורות, כמו למשל: תלמידי תיכון, מתנדבי שנת שירות ושירות לאומי, סטודנטים (פר"ח, פרחי הוראה, פרחי רפואה), מדריכים מתנועות הנוער, עובדי מתנ"סים, מתנדבים, עובדי הייטק, אנשי הגיל השלישי.

הצלחתו של מהלך שילוב כוחות חיצוניים אלה תלויה באופן ישיר בתהליכי האיתור, הגיוס, הליווי וההכשרה שילוו את אנשי הצוות הפרא-חינוכיים. על כן, כדי להבטיח את איכות הצוות הפרא-חינוכי ולממש את מלוא הפוטנציאל הגלום במהלך, אנו מציעים כמה דגשים:

**גיוס וקליטה:** גיוס הצוות הפרא-חינוכי ייעשה ברמה העירונית (כמוצע בנקודת מבט: עיר) ובכך תינתן האפשרות לגיוס מיטבי, בניית שיתופי פעולה בין מוסדות, קהילות ובתי ספר, ויצירת חוזה התקשרות מחייבים. כמו כן, הגיוס יתקיים על בסיס הכישורים הנדרשים לתחום הלימוד. כך למשל, להובלת 'מגמת מנהיגות חינוכית' יוכלו להתקבל רק מדריכים מובילים בתנועות הנוער או בעלי ניסיון משמעותי אחר בתחום המנהיגות.

**ניהול ופיתוח הצוות הפרא-חינוכי בתוך בית-הספר:** בכל בית-ספר יהיו בעלי תפקידים שיעבדו עם הצוות הפרא-חינוכי הרלוונטי, ובכך ירכשו הזדמנויות נוספות להתפתחות מקצועית, הקשורות לניהול צוות זה, ולהתפתחות המקצועית שתתאפשר בזכותו.

**מבנים אורגניים:** הכנסת צוות פרא-חינוכי מאפשרת לתלמיד לפגוש אנשי חינוך שונים ומגוונים שיעשירו את החינוך והלמידה שיחווה בבית-הספר. כדי שזה יתקיים, המפגש צריך להיות על בסיס קבוע, ולהתקשר לתהליכים החינוכיים המתרחשים בשאר הזמן. לשם כך, יש ליצור צוותי עבודה המורכבים ממורים וצוות פרא-חינוכי, שעובדים בשיתוף פעולה מתמשך.

## איך יראה היישום?

### 1. שינוי מערכת השעות

מערכת החינוך כיום מקיימת שתי הנחות יסוד ביחס לארגון הלמידה:

1. מורה = כיתה
2. למידה אינה מתרחשת ללא מורה

אנו מציעים שינוי של סדר היום הבית-ספרי, שיתבטא בארגון מחודש של הלמידה בשני רבדים:

1. בניית מערכת שעות ש"צובעת" מראש חלק מהשיעורים כשיעורי תרגול, עבודה בקבוצות וכדומה. כך למשל, שיעור חשבון יחולק לשני חלקים: 'חשבון הקניה' ו'חשבון תרגול'.
2. הוספת מרחבי לימוד חדשים מעולמות התוכן החברתיים-רגשיים, כמו למשל 'מיומנויות קבוצתיות', למידה חוץ בית-ספרית ופעילות בלתי פורמלית אשר יביאו להפחתה מסוימת בשעות ההוראה של תחומי הלימוד הקיימים.

שינוי זה יאפשר להרחיב את שתי הנחות היסוד הקיימות. כך למשל, 'חשבון תרגול' יוכל להילמד על ידי מתרגלים שאינם מורים מוסמכים. למידה עצמאית תיתמך בכלים טכנולוגיים ותתרחש במרחבי למידה גמישים, שיאפשרו ניהול אחר של היחס המספרי בין מורים ותלמידים.

בנוסף, תחומי לימוד חדשים כגון 'מיומנויות קבוצתיות' יהפכו לחלק בלתי-נפרד ממערכת השעות ויונחו על ידי מדריכים שאינם בהכרח חלק מצוות המורים.

מהלך שכזה יממש למידה מגוונת, רלוונטית ומעודכנת שתביא למיצוי המשאבים הבית-ספריים ולפיתוח מצוינות חינוכית בשלל רובדי ההתפתחות האנושית של התלמידים.

כמו כן, היא תאפשר צמצום של מספר השעות שבהן מורה נדרש ללמד בכיתה. הפחתת השעות תאפשר פיצולי כיתות או לחילופין תוקדש ללמידה והתפתחות מקצועית של צוות ההוראה הבית-ספרי.

### 2. ניהול כוח האדם הבית-ספרי באופן מודולרי

כאמור, אנו מציעים שינוי פרדיגמה ביחס לארגון הלמידה, שיביא בתורו לניהול מחודש של כוח האדם הבית-ספרי. ברמה היישומית, ניתן לדבר על מספר רמות של מימוש, החל מרמה שאינה דורשת הוספת כוח אדם, וכלה בכזאת שמכשירה את הקרקע לכניסה של צוות פרא-חינוכי, כפי שיפורט:

רמה א' – מבוסס מורים בלבד: חלק משעות הלימוד יתבצעו במרחבי למידה גמישים, המעודדים למידה עצמאית, עבודה בקבוצות ושימוש באמצעים טכנולוגיים. בהתאם לכך, "מורה מוביל מרחב" יוכל לנהל קבוצות למידה גדולות ולאפשר גמישות ביחס המספרי בין מורים לתלמידים.

בנוסף, מבנים פדגוגיים כדוגמת "תלמידים מלמדים תלמידים" יאפשרו אף הם לשנות את יחסי מורה-כיתה הקיימים.

רמה ב' – מבוסס מורים + גפ"ן: לצד מימוש רמה א', ייעשה שימוש בתקציב הגפ"ן ליצירת שעות מערכת קבועות, שבהן מתרחשת למידה החורגת מתחומי ההוראה הקיימים, שמונחית ע"י גוף חיצוני ייעודי ולפי החזון החינוכי של בית-הספר.

רמה ג' – מבוסס מורים + גפ"ן + צוות פרא-חינוכי: לצד מימוש הרמות הקודמות, יתווסף לבית-הספר צוות חינוכי קבוע ומגוון, ממקורות בלתי-פורמליים ברובם. הצוות ישתלב בעשייה החינוכית בבית הספר, לפי הרקע המקצועי של כל אחד מהעובדים. חלק מהצוות הפרא-חינוכי יעסוק במקצועות הלימוד (סטודנטים מתרגלים, תלמידים בוגרים מלמדים תלמידים צעירים, מתנדבים מהגיל השלישי מסייעים וכד'), וחלקו יעסוק בחינוך הרגשי-חברתי (מדריכים ממוסדות בלתי פורמליים, מתנדבי ש"ש ובנות שירות וכד'). בנוסף, יתקיימו חיבורים עם מוסדות עירוניים, שעשויים להעשיר את הלמידה.

### 3. יצירת אופק מקצועי התפתחותי נוסף לצוות בית-הספר

השינוי בבית הספר יעורר צרכים חדשים ויהווה הזדמנות ליצירת בעלי תפקידים חדשים אשר ייצרו אופקי התקדמות חדשים, שעשויים לסייע בשמירה ובמשיכה של כוחות הוראה איכותיים.

רכז צוות פרא - חינוכי: מורה אשר באחריותו ללוות ולהוביל את הצוותים הפרא-חינוכיים בתוך בית הספר.

רכז שותפויות במרחב המקומי: מורה אשר באחריותו לייצר חיבורים שוטפים ומעמיקים עם הנכסים העירוניים והקהילתיים שבית-הספר בחר לייצר עמם שותפות.

רכז התפתחות אישית ומקצועית למורים: כחלק משינוי סדר היום הבית-ספרי יתכנה זמן משמעותי להתפתחות מקצועית עבור המורים. לפיכך, יידרש מורה שילווה את מהלכי ההתמקצעות וההתפתחות האלה לבית-הספר ולפרט.

- מודל הפעלת פיילוט כולל תקצוב ניתן למצוא בנספח 3

## מה תהיה ההשפעה?

**שינוי בשגרת יום העבודה של המורה** - ככל שיתרחש שינוי מבני עמוק יותר, כך יתאפשר שינוי של ממש במשרת המורה, כולל הפחתה של שעות כיתה פרונטליות, והוספת שעות פיתוח מקצועי. בנוסף, צמצום שעות ההוראה השבועיות יפנה זמן עבור המורות לחינוך חברתי-רגשי (נושא שעלה בראיונות שערכנו כמרחב המעניק את המשמעות הרבה ביותר למורות), ואף יזמן עבורן שורה של הזדמנויות להתפתחות מקצועית נוספת. כל אלה עשויים לתרום לצמצום השחיקה והעומס על המורות, שיביא להתמדה ולמיעוט נשירה. הדבר נכון ביתר שאת לדור הצעיר של המורים (המכונה "דור ה-Z") שמתאפיין בצורך בתנועה, התחדשות וגמישות בתוך המקצוע (Carter, 2018).

**צמצום בביקוש למורים** - ביחס לעלויות התקציביות הכרוכות בעיבוי כוח האדם באמצעות צוותים פרא-חינוכיים, יש לזכור שצמצום מספר שעות ההוראה השבועיות יביא באופן טבעי לצורך במספר מורים קטן יותר עבור בית הספר.

**העלאת יוקרתה של הפרופסיה** - צמצום הדרגתי בביקוש למורים עשוי להביא לשיפור היוקרה של המקצוע בשני מובנים:

1. תהליך סינון של מורים חדשים, שיאפשר את העלאת רף הקבלה למוסדות ההכשרה ולבתי הספר.
2. שעת הוראה תתעצב כמשאב איכותי ומקצועי, ובכך תעלה את מעמדן של המורות, שתהיינה הדמויות המוסמכות להעברת שעות אלה.

שינוי עמוק בסדר היום הבית-ספרי, בייחוד כזה שמלווה בעיבוי כוח ההוראה, מחייב חשיבה פדגוגית ותכנון אסטרטגי. לשם כך, יש **ללוות את מנהלי בתי הספר** באמצעות אנשי חינוך עתירי ניסיון, שיסייעו למנהלים לעצב את השינוי באופן מיטבי, ולממש את הפוטנציאל הגלום בו.

בנוסף, יש צורך **בתכלול עירוני** בהיבטי כוח האדם הבלתי-פורמלי ובהיבטי השותפויות עם הנכסים המקומיים (פירוט בנקודת מבט: עיר).



# נקודת מבט שנייה

## עיר



כמצע להצעה זו, וכדרך להתמודד עם בעיות התשתית של מקצוע ההוראה ועם בעיית המחסור במורים, אנו נשענים על מערכת הגומלין שהצענו בפרק הרעיון המארגן – תפיסה שלמה (הוליסטית) שרואה את העיר כמכלול. אנו סבורים כי עבודה בתפיסה של מרחב רשותי תוכל לתת מענה לבעיות שמוסדות החינוך לבדם אינם מסוגלים לפתור. מערכת גומלין זו מתכתבת עם הצרכים שתוארו בפרק תמונת המצב כעולים מן השטח, וגם עם המלצות שכבר הוזכרו בנקודת מבט: בית-ספר.

## מה אנחנו מציעים?

אנו מציעים שלושה מרחבים לפעולה עבור זירת ההשפעה הרשותית. מרחבים אלה דורשים גם מיקוד שונה של תפקיד משרד החינוך באמצעות המחוז:

### 1. העיר כמרחב חינוכי

במהלך הסיורים והמכששים שקיימנו בבאר שבע, התרשמנו כי ישנם נכסים חינוכיים לא מנוצלים בעיר. קיימים כבר היום שורה של ארגונים שיש להם קשר מהותי, ערכי ומעשי לחינוך אך הם אינם מרושתים ואינם מקיימים ביניהם מספיק יחסי גומלין. ביניהם ניתן למנות ארגונים חברתיים מבוססים וחדשים, גופי אקדמיה וצה"ל, קהילות מקומיות ושירותי תרבות, מתנדבים ועוד. הפעולה במרחב דורשת לקיחת אחריות על זיהוי נכסי העיר שעוסקים בחינוך במובן הרחב ביותר, תכלול וחיבור ביניהם לבין מערכת החינוך הפורמלית.

אנו מציעים הובלת מהלך עירוני על ידי המחוז והעירייה, שבו מבנים מחדש את הגדרת המרחב החינוכי, כך שיכלול את כל הארגונים בעיר העוסקים בחינוך במובנו הרחב ביותר. לשם כך נדרשת הטמעה של עקרון ה"אחריות המשותפת" בקרב ארבעת סוגי השחקנים בזירה העירונית: המגזר הציבורי, המגזר העסקי, המגזר השלישי והתושבים.

### 2. מרחב פיתוח המשאב האנושי

אפשרו של תנועה בין תחנות שונות בעולם החינוך תשמור יותר נשים טובות במערכת ותצמצם נשירה. אף על פי שבעיית המחסור במורים היא בעיה חמורה שפוגעת ביכולת של בתי הספר למלא את תפקידם, הרי שלמעשה אין גורם מרכזי המלווה את המורים בשלבים השונים בקריירה שלהם. כך למשל, אין גורם מרכזי שמגייס מורים וכל בית ספר נאלץ לעשות את הגיוס והמיון בעצמו. אין גורם שמלווה את המורה בכניסה לתפקידו ובקליטה למערכות משרד החינוך (גם תפקיד זה נעשה על ידי בית הספר). הליווי השוטף מתחלק באופן בלתי הרמוני בין גורמים שונים (בית הספר, הפסג"ה, משרד החינוך, העירייה). אין ייעוץ קריירה למורים שמתלבטים, והם מקבלים עצות בנושא רק מגורמים מחוץ למערכת. כל אלה נכונים כמובן גם לסייעות ולכלל הגורמים הפועלים בבית הספר ובגנים.

אנו מציעים הקמת מרכז צמיחה למורים ועובדי חינוך בהובלת משרד החינוך ובשיתוף הרשות והגורמים השונים כדי שיהווה מענה לכל השלבים בקריירת ההוראה והחינוך: גיוס, שיבוץ, ליווי בתפקיד, התפתחות מקצועית וכן לצרכים מנהליים, משפטיים ואף רגשיים.

### 3. מרחב תקשורת חינוך עירוני

תקשורת ככלל, ותקשורת עם הורים בפרט, היא חלק בלתי נפרד מתפקידו של המורה. יחד עם זאת, מהראיונות שקיימנו עלה באופן חד משמעי, שתקשורת פרוצה וחסרת גבולות עם הורים מהווה גורם שחיקה מרכזי, שאף גורם לעזיבת מורים את המקצוע. כיום כל מורה מנהל את המאבק על גבולותיו לבד וזהו גורם שחיקה חזק. לשינוי בהרגלי התקשורת שלנו, שמתבססים ברובם על תקשורת דיגיטלית, יש השפעה גדולה על מידת הקשב והיכולת של אנשי החינוך ליצור תקשורת חינוכית מכבדת ומיטבית, בינם לבין עצמם ובינם לבין ההורים. הזמינות הבלתי מוגבלת והמחסור בתקשורת פנים אל פנים, יצרו תרבות תקשורתית שלא מקדמת קשב ופיתוח של מערכות יחסים הדדיות.

אנו מציעים להציב את המחוז כסמכות המייצרת נורמות תקשורת בין כל באי מערכת החינוך במרחב העירוני (בדגש על תקשורת מורים והורים) כדי לקיים תהליכים חינוכיים מיטביים ולצמצם את השחיקה של מורים במערכת.

מהלך זה צריך להתחיל "מלמעלה למטה" על מנת ליישר קו בין כלל מוסדות החינוך בעיר וליצור נורמות בסיסיות של תקשורת מיטבית בין כלל הגורמים במערכת. הפעולה המשלימה תהיה מהלך "מלמטה למעלה", על מנת להרחיב את השיח במעגלים מתרחבים תוך רתימת שותפים למהלך.

## איך יראה היישום?

### 1. באר שבע כמרחב חינוכי

- א. יציאה למהלך רוחבי ועמוק, המגובה בהסכמה רחבה של שותפים רבים ככל הניתן. כחלק מהמהלך, אנו מציעים למתג את העיר באמצעות מסר פרסומי (סלוגן) "באר שבע כמרחב חינוכי".
- ב. מינוי בעל תפקיד מטעם משרד החינוך לתחום השותפויות בעיר בהחלטה משותפת של המחוז והעירייה.
- ג. מינוי "רכז שותפויות" ברבע משרה לכל בית ספר. רכז זה יוכל גם לרכז את העבודה מול מתנדבים, עוזרי חינוך וכדומה שנמצאים בכל בית ספר.
- ד. בטווח הארוך העמדת החינוך במרכז העשייה והגאווה בבאר שבע תוביל לעידוד מורים שטרם השתלבו במערכת לעשות זאת. מצב זה יביא לכך שיהיו מועמדים רבים לכל משרת מורה, ויסייע בהתמודדות עם בעיית המחסור במורים.

## 2. מרכז צמיחה עירוני

המרכז יהווה "תחנה מרכזית" (one stop shop) לכל עובדות החינוך לאורך כל הקריירה שלהן. המרכז יהיה קיים פיזית בעיר, יפעל בערוצים דיגיטליים, וכן יגיע ישירות למוסדות החינוך. הוא יעסיק צוות משלו ויעסוק בלעדית בנושא. המרכז יוקם כמיזם משותף למחוז ולרשות, ויישבו בו בעלות ובעלי תפקיד מהשלטון המקומי ומהשלטון המרכזי. המרכז יהווה חיבור בלתי אמצעי בין המשרד לרשות. תפקידי המרכז:

### א. גיוס

- המרכז יפעל ליצירת קשר מתמשך עם תוכניות להכשרת מורים באוניברסיטאות ובמכללות ברחבי הנגב. הוא ייזום פנייה אישית יזומה לקהל יעד מתאים: סטודנטים מצטיינים במקצועות נדרשים; בעלי תעודת הוראה בעיר ובסביבה שאינם משולבים במערכת הפורמלית; מועמדים מקהילות שכנות שאינן שותפות לכוחות ההוראה בבאר שבע, כגון האוכלוסייה הבדואית השכנה.
- המרכז יאתר מועמדים לכי קורות חיים המפורסמים באתר משרד החינוך, ויציע מענה לפניות של מועמדים.
- המרכז יגייס מתנדבות ומתנדבים כתומכי הוראה, בהתאם למיזם הלאומי- תומכי חינוך והוראה.
- המרכז יעמוד בקשר עם אגודות הסטודנטים של האוניברסיטאות ויפעל לשילוב תוכניות חינוכיות בתוך תוכניות ההתנדבות האוניברסיטאיות. באופן זה המרכז יתמוך בגיוס של כוחות פרא-חינוכיים, בהתאם לצרכים שהוצעו בנקודת מבט: בית הספר.
- המרכז יחזיק במאגרים של מורות מחליפות וסייעות, במודל התנדבותי או במודל של תשלום שעת. גם לקהלים אלה המרכז יקיים גיוסים בקרב סטודנטים, גמלאים, הורים ועוד.
- המרכז ינהל פרסום ויחסי ציבור ורשתות חברתיות רלוונטיות.

### ב. שיבוץ

- המרכז יהווה "תחנה מרכזית" עבור כל מועמד להוראה ולתפקידי חינוך בעיר.
- צוות המרכז ירכז את קורות החיים והתעודות הרלוונטיות, יערוך ראיון ראשוני עם כל מועמד להבין את מצבו ורצונותיו, ויפיץ את קורות החיים לבתי ספר רלוונטיים, על פי מיפוי של הצרכים שהוא יערוך בשיתוף עם בתי הספר (היכן צריך יועצת, היכן מורה לאנגלית, היכן צריך חצי משרה זמנית וכדומה).
- צוות המרכז ילווה את המועמד בתהליך הראיונות לבתי הספר השונים עד לשיבוץ.
- צוות המרכז יהיה בקשר ישיר עם המנהלות, על מנת לדייק ככל האפשר ולהביא לשיבוץ מיטבי.
- צוות המרכז יתכלל את התמונה העירונית של צורכי מערכת החינוך, ויתמוך

במורות המעוניינות לעבור בית ספר, המחפשות אפיקי התפתחות נוספים בשדה החינוך וכך הלאה.

- במרכז יהיו בעלות תפקיד ייעודיות שידאגו לשיבוצי סייעות וממלאות מקום, בשיתוף עם בתי הספר. השאיפה תהיה לייצר לכל בית ספר מאגר מקומי של ממלאות מקום שיכירו את בית הספר ותלמידיו.

#### ג. ליווי בכניסה לתפקיד

- המרכז יפתח תיק לכל עובד ועובדת חדשים (במשרד החינוך, ברשות, ברשת), יעשה וידוא שיבוץ לליווי סטאז', יבוצע שיבוץ מורה חונך וכדומה.
- המרכז ייצור קשר עם המכללות המקיימות את סדנאות הסטאז', ויתמוך באופן ישיר במורות החונכות בבתי הספר. לצורך בקרה, יתקיים מעקב ומשוב כדי לאתר נקודות כשל בתהליך.
- יועצות המרכז יעניקו ידע בתחום כוח האדם, קרנות השתלמות, גמולים ועוד, באופן שיתמוך ביכולתה של כל מורה למקסם את זכויותיה ולקבל את כל שכרה כראוי. במרכז תהיה קבלת קהל על ידי צוות כוח אדם ממשרד החינוך ומהעירייה, בשיתוף פעולה מלא עם שני גופים אלה.

#### ד. מרכז התפתחות מקצועית

- במרכז יועסקו יועצי קריירה, שילוו את עובדות החינוך משלב החשיבה על כניסה לתחום, תוך כדי התנועות בו ועד הפרישה.
- ההכוונה המקצועית תיבנה עם הפסג"ה בראש ובראשונה, וכן עם המוסדות האקדמיים בעיר, מחלקות נוספות בעירייה וכן ארגוני חינוך המשיקים למערכת הרשמית.
- המרכז יתמוך במעברים והרחבות הסמכה שונות, יאפשר לבנות משרות חלקיות עם המטה ועם ארגונים חוץ בית ספריים וכך הלאה. כל זה מתוך תפיסה שתפקיד חינוכי יכול להשתנות, וכך תופחת הפרישה ממערכת החינוך.
- צוותי חינוך והוראה נתקלים באתגרים נוספים מעבר לאלה התעסוקתיים במהלך עבודתם. המרכז יהווה מקום שבו ניתן לקבל עזרה גם בקשיים רגשיים, משפטיים ועוד.

#### ה. ריכוז נתונים ובניית תמונת מצב עדכנית ועתידית-

- אחד התפקידים החשובים ביותר של מרכז כזה הוא להחזיק בתמונת המצב בפועל של הצורך באנשי חינוך לכל רוחב מוסדות החינוך בעיר, ותמונת מצב אל מול המוסדות המכשירים בעיר ובמרחב הנגב בכלל. כיום אין בפני מקבלי ההחלטות מידע מעודכן. מידע עירוני כזה יוכל לשרת את קובעי המדיניות בתעדוף ובתמריצים מדויקים במקומות הדרושים.

### 1. הכרה, הוקרה וחיזוק מעמד המורה:

- המרכז ינפיק כרטיסי מב"ש (מורה/ מחנכת באר שבעית). הכרטיסים יקנו הנחות בעסקים שירצו להביע את תמיכתם בצוות החינוך וההוראה המורחבים, וכן הטבות שיינתנו דרך העירייה (דיוור בר השגה וכך הלאה, כמפורט בנקודת מבט: מורה).
- כחלק מתפיסת הגיוס והשימור, המרכז יעסוק בקמפיינים החוגגים את המשמעות והחיבור של המחנכות והמחנכים לבין התלמידים וההורים.
- הצעה לטיפול בבעיית הסייעות במסגרת מרכז הצמיחה העירוני ניתן למצוא בנספח 4.
- הצעה לתקצוב מרכז קריירה עירוני ניתן למצוא בנספח 5.

### 3. מרחב תקשורת חינוך עירוני:

#### א. תהליך ראשוני לביסוס הנושא ויצירת אמנה:

- חשיפת הנושא באירוע שיח והשראה במעמד מחוזי ורשותי: מפקחים, מנהלי אגפי חינוך ברשות, מנהלות בתי ספר, נציגות יו"רים של ועדי הורים, נציגות ארגוני מורים ועוד.
- הזמנת נציגויות מכלל בעלי העניין לפורום מחוזי-עירוני משותף, לסדרה של מפגשי שיח ויצירת הסכמות סביב נורמות לתקשורת מיטבית והעלאת מודעות לחשיבות הנושא. בין כל מפגש למפגש כל נציג מרחיב את השיח עם מעגלים רלוונטיים בסביבתו, וחוזר לפורום המשותף עם תובנות והערות. יש להזמין נציגויות מכלל גורמי העניין כמו: פיקוח, מנהלות, מורות, מנהלי אגפים ברשות, גנות, סייעות, בעלויות (כולל גנים כמו ויצ"ו ונעמ"ת), ועדי הורים, ארגוני מורים ותלמידים.
- בסיום התהליך תיווצר אמנה שתאגד את ההסכמות העיקריות ברמה של עקרונות ונורמות תקשורת.

#### ב. תהליך מתמשך:

- הטמעה של הנורמות בתהליכים דומים בבתי הספר ומסגרות החינוך, שבהן יוצרים סדרות של מפגשים מקבילים בין נציגויות של בעלי העניין המקומיים. האמנה תהווה תשתית ראשונית לשיח וליצירת הסכמות נקודתיות נוספות.
- הוצאת הצהרה מסודרת לכלל הגורמים הרלוונטיים ולבתי הספר בדבר חשיבות הנושא תוך פרסום מסגרת ראשונית של עקרונות שגובשו בשולחנות העגולים ודגש על הגב והתמיכה הניתנת לצוותים החינוכיים בכל הנוגע ליצירת גבולות למען תקשורת מכבדת עם הורים.

- יישום הנורמות ברמת המחוז והרשות למען מתן דוגמה לצוותי החינוך בבתי הספר.
- הוצאת קול קורא לבתי הספר התומך ומעודד אותם ליצור מהלך של אמנת תקשורת מכבדת, הכולל שיח בשולחנות עגולים עם כלל המעורבים: מורים, הורים ותלמידים. האמנות יהיו שונות במעט בכל ב"ס, אולם כולם יהיו ברוח שגובשה ברמת המחוז.
- עבודה עם מוסדות להכשרת מורים להכנסת קורסים בעבודה עם הורים, הכשרות בית ספריות בנושא.
- יצירת מרחבי שיח מתמיד בנושא בסדירויות הקיימות כמו של "מפקח ומנהליו" והשתלמויות מוסדיות.

## מה תהיה ההשפעה?

1. ריכוז נתונים עירוניים ובניית תמונת מצב עדכנית ועתידית תסייע ליצור איזונים בין מקומות חסרים ומקומות שאינם.
  2. משאבים חדשים כתוצאה מאיגום משאבים ומשימוש מושכל במשאבים של מוסדות חינוך בלתי פורמליים.
  3. אפשרות להפחית בשעות ההוראה הפרונטליות ולהמיר אותן בשעות אחרות המובלות בידי עובדי המרחב החינוכי שאינם עובדי הוראה פורמליים (כמוסבר בנקודת מבט: בית הספר).
  4. כינוי המורים למשימות חינוכיות שכיום מוותרים עליהן או עושים אותן בשעות הערב
  5. השפעה עמוקה על שלומות המורים ועל היכולת שלהם לתפוס את עצמם כגורמים משמעותיים יותר במרחב.
  6. הגברת תחושת המשמעות של המורים העובדים במקום שמאפשר הזדמנויות להתפתחות אישית של התלמידים והצוות.
  7. צמצום תחושת השחיקה עקב כינוי זמן ותחושה של חלוקה בנטל האחריות על בית הספר.
  8. גיוון הלמידה והעשרתה תוך שילובה במרחבי העיר והחיים מתאימים לאתגרי העולם התעסוקתי החדש, ומגבירים מגמות של חדשנות פדגוגית, שיתופיות ויצירה.
  9. הגברת תחושות המשמעות, המחויבות והשייכות למרחב הרשות.
  10. לגבולות של תקשורת מכבדת יש תפקיד מרכזי בשלומות המורים והמורות. לקיחת אחריות והובלה בנושא זה על ידי המחוז, הפיקוח והרשות יכולה להפחית משמעותית את השחיקה של צוותי החינוך בתקשורת עם ההורים ועם שותפים אחרים למערכת החינוך הרשותית.
- הצעה ל"דיפוזיה" במקצועות ה-STEM ניתן למצוא בנספח 6.

# נקודת מבט שלישית | מורה





כפי שראינו בנקודת מבט בית ספר ובנקודת מבט עיר המענים שאנו מציעים הם מערכתיים ויחד עם זאת מוכוונים כולם לנקודת המבט של המורה, ובפרט בהיבט של השלומות. נציע נושאים מספר שניתן להתייחס אליהם בטווחים שונים, נושאים שאינם תלויים האחד בשני, אך יכולים גם להיות משלימים. יחד, הם מהווים נקודת מבט המרוכזת בהיותו של המורה – אדם, ובצורך לספק לו את ה'דשן' שהוא צריך כדי לצמוח ולהצמיח תלמידים.

## מה אנחנו מציעים?

### 1. תנאים סביבתיים תומכי פרופסיה

השקעה בתנאים הסביבתיים שיאפשרו למורים לבצע את תפקידם כאנשי חינוך והוראה. שינויים אלו ישימו את הפרופסיה בקדמת הבמה, ויאפשרו את יציקת התכנים החדשים לתוך התפקיד.

#### א. הקצאת מרחבי עבודה

- ייצור מרחבי עבודה קבוצתיים - אנו מציעים לייצר מרחבים המעניקים השראה ומזמנים שיחה מתוכננת ומזדמנת. המרחבים מתוכננים באופנים שונים זה מזה (פינות ישיבה, שולחנות עבודה, פינות בר וכו'), ומאובזרים באמצעי הקרנה, גישה למחשב ולאינטרנט, ספרייה מקצועית, לוחות מחיקים ופינות קפה מסודרות ומתוחזקות.
- ייצור מרחבים המאפשרים עבודה אישית - אנו מציעים להקצות פינת ישיבה אישית לכל מורה (ולא רק לבעלי תפקידים מסוימים), המאפשרת למורה לאחסן את הציוד הפרטי שלו ולא לגרור עמו תיק כבד. הפינה תעניק פרטיות למורה לצורך עבודה שקטה, ותכבד גם את פרטיות התלמידים שמבחינה ומסמכים אישיים הקשורים אליהם חשופים לעתים לעיני כול.
- מרחבים לפגישות אישיות - בבתי הספר יהיו כמה מרחבים קטנים, מעוצבים ונעימים, לצורכי פגישות אישיות. כל מרחב יכיל אפשרות לישיבה סביב שולחן ולישיבה אינטימית יותר בפינת ישיבה נמוכה.

#### ב. הקצאת אמצעים דיגיטליים

- כל מורה יקבל מחשב נייד לצורכי עבודה, שעליו יותקנו תוכנות חדישות ורלוונטיות לעבודת החינוך וההוראה.
- חלוקת המחשבים תלווה בתמיכה טכנית (בית-ספרית או עירונית) ובהדרכות פדגוגיות קבועות.

## 2. מערכת גיבוי והגנה למורים

כיתוח מערך הגנה על גבולות המרחב המקצועיים והאישיים של המורות והמורים מפני התערבויות מחלישות.

מלאכת ההוראה מורכבת מאין-ספור החלטות שמוטלות על כתפי המורה. ההחלטות צריכות להתקבל על ידי מי שנושאים באחריות ישירה על השלכותיהן ולפעמים זהו המורה לבדו או קומץ של שותפים. **מורה טוב הוא מורה יצירתי.** היצירתיות אינה מסתכמת דווקא בכושר פדגוגי, והיא מתבטאת בתמרון בתוך מערכת רב-ממדית של לוח זמנים, יחסים במרחב הכיתתי, שילוב של תוכני הוראה, שיתוף פעולה עם צוות בית הספר, שיתוף הורים ועוד. בתוך כל אלה נדרש המורה להצליח לייצר מסלול התפתחות כיתתי לצד מסלול התפתחות אישי לכל ילד. זהו אתגר עצום ותדיר בסדר היום של המורה, **והוא זקוק לגיבוי ולמרחב בטוח של ניסוי וטעייה.**

אחד מגורמי השחיקה שעלו במהלך המחקר שלנו הוא התסכול והזמן הכרוכים בהתמודדות עם התנגדויות כלפי דרכי התנהלותם; מורים מדווחים על יחס מזלזל, על אלימות שהם סופגים מקרב התלמידים, ועל כוחנות שהורים מפנים כלפיהם, ולעתים רבות גם על בדידות בתוך חדר המורים וחוסר גיבוי מצד בית הספר. לרוב מורים חווים בעבודתם **התערבויות רבות והיעדר גבולות.** מדובר בשחיקה כפולה: העדפת 'הקטנת הראש' על פני היצירתיות, ובעקבותיה גם איבוד המעוף ובנוסף, פגיעה בתחושת הביטחון הכללית של המורה גם מחוץ לבית הספר. מפני אלו אנחנו מבקשים להגן על המורים ולפתח מערכת גיבוי עבורם.

## 3. קמפיין ציבורי

המחסור במורים נובע בין השאר בפיחות במעמדם הציבורי של עובדי ההוראה. עובדי ההוראה מסורים לעבודתם אך אינם מקבלים את ההערכה המגיעה להם. חוסר הערכה הוא אחד מגורמי השחיקה והגורמים לנטישת המקצוע.

במהלך ימי החקר של התרגיל פגשנו בעשרות מאנשי החינוך של באר שבע. אחת התכונות הייחודיות שנחשפנו אליה היא גאווה יחידה מובהקת: כולם גאים להיות מורים בבאר שבע, רבים מהם היו תלמידים בבאר שבע ורבים עוד יותר ציינו כי הם רואים בחינוך בבאר שבע ערך בפני עצמו.

לשם כך מוצעת הפקת קמפיין ציבורי שיביא אל קדמת הבמה את עבודתם המסורה של עובדי ההוראה, יוביל לשינוי תודעתי בקרב הציבור הרחב ויעודד צעירים לראות בתפקיד ההוראה תפקיד מוערך.

#### 4. תגמול מלא עבור משרה חלקית בשנות ההוראה הראשונות

העלאת שכר צוותי ההוראה היא נושא חשוב גם בימים אלו שלאחר חתימת הסכם השכר החדש. הסכמי השכר רק נחתמו ועל כן בהצעתנו לא נתייחס לתוספת שכר כללית לעובדי ההוראה, אלא נתמקד בהצעה עבור עובדי הוראה חדשים.

אנחנו מציעים שקליטת מורים חדשים למערכת תהיה על פי ההצעה של פרופ' עמי וולנסקי (וולנסקי ובנימיני, 2022). מורה חדש במערכת שזוהי שנתו הראשונה במערכת יקבל שכר של משרה מלאה, אך שעות ההוראה שלו בפועל יהיו בהיקף של 50% משרה. בשנה השנייה יקבל המורה שכר של משרה מלאה, כאשר שעות ההוראה שלו יעמדו על 70% משרה, ובשנה השלישית יקבל המורה שכר של משרה מלאה עבור 80% משרה.

אחד האתגרים שאיתם אנו מתמודדים היא עזיבת מורים חדשים את המערכת. שיעור הפרישה של מורים חדשים ממערכת החינוך, על פי נתוני הלמ"ס, גבוה. כ-8.1% מן המורים החדשים שנכנסו למערכת החינוך בשנת 2018 ועזבו בתום שנת עבודתם הראשונה, 2.14% מן המורים שנכנסו למערכת החינוך בשנת 2016 עזבו בתוך שלוש שנים ו-5.16% מן המורים שנכנסו למערכת החינוך בשנת 2014 עזבו בתוך חמש שנים (וייסבלאי, 2023). הגורמים לעזיבה מגוונים, ופורטו רבות במסמך זה. אנו סבורים כי אימוץ ההצעה יפחית עבור איש ההוראה את החיכוך בשנים הראשונות לעבודתו, יצמצם את מקדמי השחיקה ויתיר לו זמן פנוי שבו לא יהיה חייב לעבוד בעבודה נוספת.

#### 5. דיור בר השגה לעובדי הוראה בבאר שבע

כשם שהאדם זקוק לביטחון ויציבות תעסוקתיים, כך הוא זקוק לביטחון ויציבות במגורים.

אנו מציעים לייצר פתרונות דיור למורים שחיים ומלמדים בעיר באר שבע כיום, וכן למורים שבכוונתם העתידית להעתיק את מגוריהם לעיר למטרות עבודה בבתי הספר שבה.

ליציבות זו השפעות חיוביות על שלומות (Well Being) המורה, הן מהבחינה הכלכלית, הן מהבחינה האישית-משפחתית והן מהבחינה המקצועית. עידוד מורים צעירים לעבור לעיר באר שבע ולהתבסס במערכת החינוך שלה צפוי לצמצם את מחסור המורים בעיר בטווח הבינוני והארוך.

בבסיס המלצה זו עומד הניסיון היצירתי להתמודד עם המשבר בחינוך דרך מתן מענה למשבר הדיור. המלצה זו מתבססת ומתכתבת עם הצעתם של פרופ' עמי וולנסקי ופרופ' יואב בנימיני (2022). תעסוקה, דיור, קהילה וחינוך הם מהסוגיות הקריטיות ביותר בעת מעבר והשתקעות במקום מגורים. בנספח 2 מוצגים מודלים לקידום דיור בר השגה למורים המתייחסים לארבע הסוגיות הללו. יתרה מזאת, הפעלת המודלים בתמהיל הנכון

בעיר הניחנת גם בקרקעות ושטחים רבים לפיתוח, וגם ברשת קהילות חזקה ושורשית, מגדילה את סיכויי הצלחת המדיניות באופן משמעותי.

## איך יראה היישום?

### 1. תנאים סביבתיים תומכי כרופסיה

- א. יישום ההצעה יבוצע תחילה כפיילוט במספר מצומצם של בתי ספר, המבקש לבדוק את האופן שבו משפיעים התנאים הסביבתיים על עבודת החינוך וההוראה. בתי הספר שייבחרו למהלך הראשוני יהיו כאלה שירצו לחבר את יצירת המבנים לעבודה פדגוגית, תוך בחינה מתמדת של אופן וטיב השימוש במרחבים ואופן השפעתם על איכות העבודה, כולל סביב השאלה באיזה אופן משפיעים המרחבים על איכות חייו ואיכות למידתו של התלמיד.
- ב. המהלך יכלול **שיח בצוותי החינוך** באשר לצרכים המקצועיים שלהם ככרטים וכצוות, שיאפשר להם לדייק את הדגשים שלהם בעבודה ו"לקחת בעלות" על הפרופסיה ועל תפקודם.
- ג. לאחר מכן **ייבחנו הצרכים שהוצגו אל מול הנכסים הבית-ספריים** הקיימים וייקבעו סדרי עדיפויות בביצוע.
- ד. כשנה לאחר **השלמת הצרכים** תיבחן בחינת **השפעת המרחבים הסביבתיים על אופי העבודה** בעזרת דיווח של מורים, מנהלים ותלמידים. את המהלך יש לגבות **בשיח פדגוגי מתמשך** בתוך בית הספר על התנאים הסביבתיים ואופן השימוש בהם, וביצירת שגרות תומכות לשימוש במבנים.
- ה. לאחר קיומו של הפיילוט בהצלחה, יתקיים **מהלך מיכוי עירוני** של הצרכים המדויקים של כל בתי הספר בהקשרים הרלוונטיים, ויוכנסו באופן הדרגתי בתי ספר נוספים לתהליך, ויותאמו בשיטתיות **מבנים תומכי כרופסיה** שיעבו את המתרחש בבתי-הספר.

### 2. מערכת גיבוי והגנה למורים

- א. **בטוח הקצר** ייקבעו סטנדרטים בית-ספריים שמגנים על גבולות המרחב המקצועי של המורים, למשל על ידי הגבלת דרכי התקשורת והשעות שבהן ניתן לפנות למורה ואיסור הכנסת טלפונים חכמים לכיתות הלימוד. צעדים כגון אלה יגבירו את המוגנות הפיזית של המורה, את ההגנה על שעות המנוחה שלו ועל החיסיון של מה שמתרחש בכיתה. (נהלים רלוונטיים נוספים מצויים בהצעה ל"מהפכת התקשורת" שנמצאת בנקודת מבט: עיר).
- ב. **בטוח הביניים** תוקדש תשומת לב ניהולית מצד מנהלי בתי הספר, המפקחים והרשות המקומית כדי לזהות ולמגר הסגות גבול בכל הקשור להוצאת דיבה, אלימות, לשון הרע ופרסום אסור של תכנים ותמונות טעונות אישור.

- ג. ההנהלה תפעל לזהות מקרים שבהם מורים נכגעו ולתת את הגב האפשרי והרלוונטי במסגרת הבית-ספרית. גיבוי ברמה הבית-ספרית יכול להינתן על ידי הכרה, על ידי ייעוץ מעשי (משפטי או פסיכולוגי) למורה הנפגע וגם על ידי חידוד נוהלי בית-הספר או תגובות משמעותיות.
- ד. במקביל לכך יש להוביל קמפיין עירוני שכולל סלוגן קליט וערכי שמייצע את הציבור על הסטנדרט החינוכי החדש. קמפיין כזה יכול לשמש גם ככוח הרתעה כלפי פוגעים פוטנציאליים וגם קריאה לערנות ומעורבות אזרחית של הורים ושל תלמידים שיכולים לסייע לחבריהם להימנע מפגיעה במורה.
- ה. **בטווח הארוך** אנו מקווים שיבשילו האמון והתנאים הקהילתיים בסביבת בתי-הספר ואלה יאפשרו תהליכים משלימים של אמנות קהילתיות המתחייבות יחד לשמור על התייחסות מכבדת למורים בקבוצות ה'אוטסאפ' ההוריות, ולפתח בתוך הבתים ואל מול הילדים התייחסות מכבדת למורים (כפי שמפורט בנקודת מבט: עיר).

### 3. קמפיין ציבורי

- א. בניית שיתוף פעולה עירוני סביב תכנון והפקת הקמפיין.
- ב. מינוי פרויקטור לקמפיין המשותף לעירייה ולמחוז דרום תוך הקצאת תקציב מתאים.
- ג. במהלך הקמפיין יתקיים **שיתוף סיפורים חיוביים** על מורים והשפעתם על התלמידים, תוך הדגשת המסירות, היצירתיות והעבודה הקשה.
- ד. הקמפיין ייכלל **מעורבות קהילתית** על ידי קידום אירועים כמו שבוע הערכת המורים, המורה של החודש ודרכים נוספות להכרה בעבודת המורים בקהילה.
- ה. הציבור יוזמן **לשתף סיפורים** משלהם, סרטונים ותמונות של מורים שהשפיעו על חייהם.
- ו. תבנה תכנית המשך לקמפיין, על מנת למנף את גל האהדה בציבור.
- ז. **הקמפיין יכלול שימוש בכל המדיות החברתיות** כמו פייסבוק, טוויטר, אינסטגרם, טיק טוק ולינקדאין כדי להגיע לקהל רחב; יצירת "האשטאג" ממותג לקמפיין, עידוד מורים, תלמידים, הורים והציבור הרחב להשתמש בו; שיתוף עם משפיענים ומפורסמים ועם סמלים עירוניים (כמו הפועל באר שבע).

### 4. תגמול מלא עבור משרה חלקית בשנות ההוראה הראשונות

- א. צפי עובדי הוראה חדשים בעיר באר שבע שזוהי שנתם הראשונה בשנה הבאה הוא 275.
- ב. צפי עובדי הוראה חדשים שזוהי שנתם השנייה הוא 251.
- ג. צפי עובדי הוראה שזוהי תהיה השנה השלישית מכניסתם להוראה הוא 187.
- ד. **עלות שנתית משוערת של יישום המודל המוצע הינה כ- 35,128,080 ₪** (לפי חישוב של עלות משרה מלאה בשנה הראשונה העומדת על 11,700).

## 5. דיור בר השגה לעובדי הוראה בבאר שבע

- א. יצירת שיתוף פעולה עם השלטון המרכזי במימון ובחקיקה.
- ב. קביעת קריטריונים ווהפעלתם תוך עבודה שוטפת ומשותפת עם מתכללים קהילתיים ומנהלי בתי הספר בכל שכונה.
- ג. יצירת יצירת מנגנון העדפה בקריטריונים לקהילות מורים שמבקשות לעבור כקהילה או כקבוצת מורים יחד לבאר שבע, לגור בסמיכות ולעבוד ביחד בבתי הספר.
- ד. יצירת התחייבות פורמלית מצד המורים למגורים ולעבודה מתמשכת בעיר באר שבע.

- פירוט הצעה לדיור בר-השגה לקהילות מורים בבאר שבע ניתן לראות בנספח 2.

## מה תהיה ההשפעה?

1. ארבע ההצעות הראשונות קשורות כולן להשפעה על שלומות המורות והמורים כפי שפורט בהרחבה בפרק ד' - הרעיון המארגן שבבסיס ההמלצות.
2. קידום פתרון דיור בר השגה לעובדי ההוראה בבאר שבע ישפיע בכמה רמות:
  - א. המדיניות צפויה להשפיע על **היבט הפרט-משפחה**, על ידי הגדלת ההכנסה הפנויה השוטפת של המורה ומשפחתה והפחתת הנטל הכלכלי והמעמסה הרגשית של עול הפרנסה.
  - ב. תרומה צפויה גם **בהיבט בית ספרי-קהילתי**: יישום ההצעה צפוי להביא להתאמה חינוכית ופדגוגית גדלה והולכת בין אופי בית-הספר לאופי החינוכי-חברתי של מורותיו; ליצירת קהילות מורים מגובשות ומחויבות לעיר ולבתי-הספר.
  - ג. לבסוף, צפויה תרומה גם **בהיבט פרופסיונאלי**: יישום מוצלח של ההצעה יביא לחיזוק פרופסיוני ההוראה בעיר באר שבע בזכות התמדת המורים ויצירת קהילות מורים.

- פירוט של תמרוני האזהרה לכל ההצעות שבמסמך ניתן לראות בנספח 1.

בהצגת התרגיל יתואר מתווה יישומי ללוחות זמנים וסדר עדיפויות במימוש ההצעות.

# תודות |

מסמך זה נכתב בהתבסס על פגישות רבות עם אנשי ונשות חינוך, חברה ומדיניות, אשר פתחו בפנינו דלת, שיתפו אותנו בידע מקצועי וציידו אותנו בתובנות רבות המבוססות על ניסיונם העשיר. החוויה הזו לכשעצמה, מילאה אותנו בתקווה ובתחושת שליחות ואנו אסירי תודה על כך.

תודה מיוחדת למנהלת בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית אפרת ארן, ולחברי הסגל שליוו אותנו באופן צמוד לכל אורך התרגיל - דיקן שנה ב' - ד"ר איל שאול, ד"ר נטע שר-הדר ולכל סגל בית הספר על האמון שנתנו בנו ביציאה למסע של לימוד ויצירה ועל שאפשרו לנו לחבר בין הלמידה לחזון ולחיי המעשה, הכול למען ילדי ישראל וצוותי ההוראה.

### **המרואיינים שהשיחות עמם תרמו לכתיבת המסמך:**

#### **משרד החינוך – מטה**

ד"ר מירי שליסל – יושבת ראש המזכירות הפדגוגית (לשעבר)  
אייל רם – סמנכ"ל ומנהל מינהל עובדי הוראה  
סוניה פרץ – סמנכ"לית ומנהלת אגף בכיר כוח אדם בהוראה  
איריס וולף – מנהלת אגף בכיר הכשרה והתמחות עובדי הוראה  
ורדה אופיר- מנהלת מחוז מרכז  
גלית חרובי- מפקחת כוללת מחוז מרכז

#### **משרד החינוך - מחוז דרום**

רם זהבי – מנהל מחוז דרום  
סוזי בן הרוש – דוברת  
אושרה שלייפר – מפקחת כוללת  
שרה מצרפי - מפקחת כוללת עי"ס ממלכתי  
ד"ר בת עמי לגמן – מפקחת כוללת עי"ס ורפרנטית עתודות ניהול  
דוד חטואל – מפקח החמ"ד המחוזי  
נורית אלעזרי - מפקחת חינוך מיוחד  
מינה אלפסי – מפקחת גני ילדים חמ"ד  
חגית חזן – מפקחת יסודי ממלכתי



מוטי וקנין – מפקח עי"ס חמ"ד  
ד"ר איריס ביטון – מפקחת פיתוח ציבורי והכשרה  
אילן ורצבורג – מנהל שפ"ח  
אירית מילנר – יועצת בכירה  
עפרה אמונה – מדריכת מנהל עובדי הוראה  
אילנית ברטוב – מנהלת פסג"ה באר שבע

### **עיריית באר שבע**

ד"ר חפצי זהר – סגנית וממלאת מקום ראש העיר, מחזיקת תיק החינוך במועצה  
אבי אוחיון – מנהל מחלקת חינוך  
איריס חיימי – מנהלת אגף חינוך מיוחד  
עירית פררה – מנהלת אגף חינוך על יסודי  
פזית גבאי אלגי- מנהלת אגף חינוך יסודי  
מור בוקובזה – מנהלת אגף חינוך קדם יסודי  
מעין שוקרון – מנהלת אגף 0-3 ואחראית צהרונים  
נתי מסינג – מנהל אגף חברה ונוער  
עפרה בהרב – מנהלת המחלקה לקידום הישגים  
מושית ווליס – מנהלת תחום תיירות  
רן אקסטרמן – מנהל מחלקת תכנון העיר  
אלעד אזולאי – מנהל אגף פנאי וקהילה

### **ארגוני מגזר שלישי**

דנה פייניק – מנהלת חותם  
שני קידרמן – מנהלת ביתא מחנכים  
אסתר עקיבא ושמרית בולקובשטיין – צוות STEM אקוסיסטם אשכול נגב מזרחי  
אורי כרמלי – מנכ"ל ארץ עיר  
קרן הורוביץ בן דוד – סמנכ"לית ארץ עיר  
נצח פרביאש – מנהל ואוצר ראשי, פארק קרסו למדע  
אורטל מיכאל חדד – מנהלת הלונדע

מור מצקה – מנהלת שיווק בלונדע  
אנה גרוזמרק – סגנית מנהל, פארק קרסו למדע  
סתיו גולדשמידט – מנהל הנהגת דרום, צופים  
סיוון כהן שחרי – מנהלת פרויקט בקרן מיראז'  
בן מורג – מומחה קהילות ופעיל מקומי  
דפני קרן-לפידות – רכזת אקוסיסטם - STEM בבאר שבע

### **ארגונים והתארגנויות מורים**

יפה בן דויד – מזכ"לית הסתדרות המורים  
ניב לוי- מנהל אגף הסברה בהסתדרות החדשה  
ג'מאל קדורה – חבר ועד עובדים בהסתדרות המורים  
טל לוריא – יזם חברתי, מייסד "מורים מובילים שינוי"

### **אקדמיה**

פרופ' חיים שקד – נשיא המכללה האקדמית חמדת ויו"ר פורום נשיאי המכללות  
האקדמיות לחינוך  
אסתי פרשטיין – ראש בית הספר להוראה מכללת קיי  
דפנה גרנית – ראש המסלול להסבת אקדמאים, מכללת קיי  
חגית קופרשטיין – ראש בי"ס להוראה אוניברסיטת בן גוריון  
פייר קלץ – יזם ומנהל לשעבר של תכנית מנדל לתואר שני במנהל עסקים ומגזר  
שלישי באוניברסיטת בן-גוריון  
ד"ר רקפת רון ארליך- ראש תוכנית המצוינים ומדריכה פדגוגית בהכשרת מורים, בית ברל

### **נוספים**

ד"ר דוד מעגן – ראש תחום חינוך גבוה וכוחות הוראה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה  
עומר זכאי - מנהל חדשנות בחברת עדן-קריירות  
שני אלדן-חיימי – יועצת לפיתוח אישי וארגוני, מנחת קונסטלציה מערכתית

**תודה מיוחדת לכל מנהלות בתי הספר, תודה למורות ולמורים בבאר שבע שפתחו  
לפנינו את שעריהם ולבם.**

**תודה מיוחדת לכל עובדי ועובדות ההוראה שענו על הסקר שלנו, וכן תודה לכלל חברי הסגל והצוות של קרן מנדל ובית ספר מנדל למנהיגות חינוכית**

**קרן מנדל- ישראל**

משה ויגדור

פרופ' תמר אריאב

ד"ר עדי ניר-שגיא

מיקי נבו

אריאלה פרידמן

ליעד מוסן-שמש

איתן הימן

**צוות וסגל בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית**

פרופ' עמי וולנסקי, פרופ' אימן אגבריה, פרופ' מוטי גולני, פרופ' אריאל הירשפלד, פרופ' משה הלברטל, פרופ' ענת זוהר, פרופ' יונתן כהן, ד"ר יהודה מימרן, ד"ר גילי זיוון, ד"ר צבי בקרמן, ד"ר יהודה בן-דור, ד"ר ליה אטינגר, ד"ר דפנה מיתר, ד"ר מרים סמט, ד"ר עמיחי עמית, יונינה פלורסהיים, מאיה ברק, אסתר דנה-שאולי, מורן דדון, גילי שטרן

**יחידות התקשורת והמחשוב – קרן מנדל ישראל**

אייל טלמון, מירב עוזיאל, שירה פסטרנק-בארי, הדסה אורבך, משה דרורי, שי שפירא, אלכס לרמן, שי מלכה, דניאל אשר, עדן משה, איתן ניסני, מרב שרעבי

# ביבליוגרפיה

אבירם-ניצן ד. וגוברין מ. (2021). **השפעת משבר האקלים על שוק העבודה וכיצד ניתן להיערך לשינויים?** המכון הישראלי לדמוקרטיה.

אבירם-ניצן ד. וקנת ר. (2021). **מגמת ההתפתרות הגדולה בעולם ובישראל.** המכון הישראלי לדמוקרטיה.

אפשטיין ד. (2005). **קרוב ורחוק, משנתו של עמנואל לוינס.** הוצאת האוניברסיטה המשודרת.

אריאב ת. (2012). **משבר ההוראה: מקורות, תהליכים ופתרונות.** בתוך: חיפוש גורלי, החברה בישראל מחפשת מורים טובים. הוצאת מכון מופ"ת.

בוטוש נ. (2020). **נתוני תעסוקה ושכר בחברה הערבית בדגש על ענף ההייטק.** הכנסת- מרכז המחקר והמידע. [קישור למאמר.](#)

בנטל ב. ושאמי ל. (2021). **מגמות מאקרו-כלכליות: מבט-על.** מרכז טאוב.

בנימיני י. ווולנסקי ע. (2022). **הצעה לשינויים במדיניות מורים לאור נתוני השנים האחרונות.** מכון מופ"ת. [קישור למאמר.](#)

דבאוי מ., אפשטיין ג. וווייס א. (2022). **שוק העבודה העתידי.** מרכז טאוב.

האנון פ. (2021). **תחזית האו"ם: שיקום מלא של שוק העבודה הגלובלי עלול להימשך שנים.** וול סטריט ג'ורנל.

וייסבלאי א. (2023). **מחסור במורים.** הכנסת- מרכז המחקר והמידע. [קישור למאמר.](#)

וולנסקי, ע. (2011). **היעדר ביקוש למקצוע ההוראה בישראל – ממשבר לאתגר: מגמות בין-לאומיות והשלכות לישראל.** בתוך: שץ-אופנייהמר א., משכית ד. וזילברשטרומ ש. (עורכות), **להיות מורה: בנתיב הכניסה להוראה.** (עמ' 23-54). תל-אביב: מכון מופ"ת.

זוסמן צ. (יו"ר) (1989). **המלצות הוועדה לבחינת מערכת השכר בשירות הציבורי.** משרד האוצר. [קישור למאמר.](#)

לוינס ע. (2010). **כוליות ואינסוף, מסה על החיצוניות.** סדרת ספרי מופת פילוסופיים, בעריכת ז'ואל הנסן. הוצאת מגנס.

לויטן א. (2016). **חתייה אל העצמי: הפסיכותרפיה ההומאניסטית של קרל רוג'רס.** אדוואנס הוצאה לאור

- סומך ס. וקאדרי ח. (2017). **עתיד עולם העבודה: סקירת מגמות מרכזיות**. מכון ברוקדייל
- סומך, ס., תירוש א. וכן מאיר א. (2021). **שוק התעסוקה בשיא משבר הקורונה ולאחריה**. מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל.
- פוקס, ה. (2021). **שוק העבודה בישראל 2021 תמונת מצב ופעילות זרוע העבודה, 2021** – משרד הכלכלה והתעשייה.
- פוקס ה., אקר נ., אריאב ע., בן טובים נ., גילרן ר., דויטש י., סיטרוואן י. ושניצר ר. (2022). **מצב התעסוקה בישראל 2021**. משרד הכלכלה והתעשייה, זרוע העבודה. [קישור למאמר](#).
- פרגר א. (2020). **ייצוג הולם בשירות המדינה: החברה הערבית**. הכנסת- מרכז המחקר והמידע. [קישור למאמר](#).
- קוהוט ה. (2005). **כיצד מרפאת האנליזה?** סדרת פסיכואנליזה, בעריכת רענן קולקה. הוצאת עם עובד.
- שירות התעסוקה בישראל (2020). **דופק שוק העבודה, סיכום שנתי**. [קישור למאמר](#).
- Anderson G. & Cohen M.I. (2015). **Redesigning the identities of teachers and leaders: A framework for studying new professionalism and educator resistance**. Education Policy Analysis Archives, 23(85), p.n85. [DOI](#).
- Carver-Thomas D. & Darling-Hammond L. (2019). **The trouble with teacher turnover: How teacher attrition affects students and schools**. Education Policy Analysis Archives. 27 (36). [DOI](#).
- Churchman, C. W. (1967) **Wicked Problems**. Management Science, 14(4): B-141–B-146. [DOI](#).
- Espinoza D., Saunders R., Kini T. & Darling-Hammond L. (2018). **Taking the Long View: State Efforts to Solve Teacher Shortages by Strengthening the Profession**. Learning Policy Institute. [DOI](#).
- Garcia E. & Weiss E. (2019). **The Teacher Shortage Is Real, Large and Growing, and Worse than We Thought**. The First Report in "The Perfect Storm in the Teacher Labor Market" Series. Economic Policy Institute. [DOI](#)
- Hagaman J.L. & Casey K. J. (2018). **Teacher Attrition in Special Education: Perspectives From the Field**. Teacher Education and Special Education, 41(4), 277–291. [DOI](#)

Fletcher L., Bailey C., Alfes K. & Madden A. (2020). **Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research.** The International Journal of Human Resource Management, 31(1), 6-46.

Foster D. (2018). **Teacher recruitment and retention in England.** House of Commons Library, Briefing Paper Number 7222. [DOI](#)

ILO (2019). **Guide to Developing Balanced Working Time Arrangements.**

Garcia E. & Weiss E. (2019). **The Role of Early Career Supports, Continuous Professional Development, and Learning Communities in the Teacher Shortage.** The Fifth Report in 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' Series. Economic Policy Institute. [DOI](#)

ILO (2022). **Monitor on the world of work. Tenth edition.**

International Labour Office (2022). **The impact of inflation and COVID-19 on wages and purchasing power.** Global Wage Report 2022–23. Geneva.

International Labour Office (2022). **World Employment and Social Outlook: Trends 2022.** Geneva.

International Labour Office (2022). **Working time and work-life balance around the world.** Geneva.

Kaplan Z. & Pelta R. (2022) **Generation Z workplace statistics.** Forage. [DOI](#).

Madigan D. J. & Kim L. E. (2021). **Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit.** Teaching and Teacher Education, Volume 105 [DOI](#).

Mawhinney Principal T. (2019). **Understanding generation Z in the workplace.** Deloitte United States. [DOI](#).

Staglin G. (2022). **The future of work depends on supporting gen Z.** Forbes. Forbes Magazine. [DOI](#).

OECD (2018). **Effective Teacher Policies: Insights from PISA.** PISA, OECD Publishing, Paris. [DOI](#)

OECD (2020), Housing and Inclusive Growth, OECD Publishing, Paris. [DOI](#).

OECD (2021). **Education at a Glance 2021, OECD Indicators**. OECD Publishing, Paris. [DOI](#).

Sutcher L., Darling-Hammond L. & Carver-Thomas D. (2019). **Understanding teacher shortages: An analysis of teacher supply and demand in the United States**. Education Policy Analysis Archives. 27(35). [DOI](#).

Symeonidis V. & Stromquist N. (2020). **Teacher Status and the Role of Teacher Unions in the Context of New Professionalism**. Studia Paedagogica: The Changing Status of the Teaching Profession, Vol. 25, N. 2, 23-45. [DOI](#).

Weldon P. (2018). **Early career teacher attrition in Australia: evidence, definition, classification and measurement**. Australian Journal of Education, 62(1), 61-78. [DOI](#).

# נספחים |



## נספח 1 | תמרורי אזהרה

בנספח זה אנו מבקשים להציב תמרורי אזהרה להצעות שהבאנו. עבור כל הצעה נבקש לחדד את הדגשים שיאפשרו את ביצוען ולהתריע מפני מהמורות צפויות ביישום.

### תמרורי אזהרה - בית ספר

- 1. מרחב כיתתי -** פיצול השיעורים והפחתת שעות ההוראה הפרונטליות עלול להוביל למחסור במרחבי למידה זמינים. בתכנון לטווח רחוק יש לחשוב על בניית חדרי ספח נוספים, אזורי ישיבה פתוחים וחללים מודולריים. בינתיים, יש לייצר פתרונות זמניים לבתי-הספר בכיולוט.
- 2. איכות כח האדם הקבוע והזמני -** יש צורך בליווי, הכשרה ותמיכה מתמשכת על ידי גוף מתכלל עירוני, לצד הקצאת תקנים לבעלי תפקיד בתחום התיאום, הליווי וההשמה הפנים בית ספריים.
- 3. הספקים והישגים בראי שינוי פריסת השעות -** יש לתכנן את האפשרויות של המורה להקיף את החומר המתחייב מתוכנית הלימודים ובתוך כך להביא את תלמידיו להישגים מספקים.
- 4. תיאום בין כלל הגורמים הבלתי-פורמליים -** עולה הצורך בליווי ובניהול המורכבות בתיאום הדוק ומבוסס נתונים.

### תמרורי אזהרה - עיר

#### מרחב חינוכי עירוני:

- 1. מאבקי כוח -** יש לפעול לביסוס השותפות ולמנוע ככל האפשר היווצרות מוקדי כוח ומאבקים פוליטיים, כלכליים ואחרים.
- 2. שמירה על סדר היום של המגזר הציבורי -** חשוב להימנע מהשתלטות של מגזר עסקי, פרטי או שלישי, משופע בכסף לא ציבורי, על סדר היום הציבורי תוך ניצולו לצרכיו.
- 3. סוגיות ביטוחיות -** יש להתמודד עם בעיות חוקיות וביטוחיות הקשורות ביציאת ילדים מבתי הספר ושילוב עובדי המרחב החינוכי שאינם עובדי הוראה פורמליים.
- 4. הנגשה -** יש להקפיד על שוויון בצריכת המשאבים העירוניים ומימוש האפשרויות הגלומות בהם, כולל הנגשת השירותים והאפשרויות למי שזקוק להם.

## מרכז צמיחה עירוני:

1. **ריכוזיות יתר** - כיום יש חירות למנהלת בית ספר לגייס ולקבל כוח אדם על סמך צורכי בית הספר וסגנונו. העבודה עם המרכז תדרוש אמון וויתור על חלק מהכוח של מנהלי בתי הספר לטובת מרכז בעל ראייה כוללת, במחיר פגיעה מסוימת בחירויות המנהלת בשטח.
2. **הוספת בירוקרטיה** - על המרכז לקצר ולייעל תהליכים ולהפחית את הבירוקרטיה המוטלת על מנהלי בתי הספר.
3. **תנועה החוצה מהמערכת** - ישנו חשש שיועצי קריירה מוכווני אדם, יפנו יותר מורות שזקוקות להפוגה החוצה מהמערכת. חשוב שעובדי המרכז יחזיקו בתפיסה של חיזוק החינוך הציבורי בעיר.

## אמנת תקשורת עירונית:

- יש להרחיב ולהעמיק את השיח ומעגלי ההסכמות אל תוך בתי הספר והגנים.
- מהלך שמציף את הנושא של גבולות מציף לא מעט התנגדויות, אי הסכמות וקשיים. יש להיות ערוכים לגלי התנגדויות וליצור איזון עדין בין מדיניות גג מחוזית שקובעת מסגרת של נורמות וגיבוי ליצירת שיח מכבד, לבין חופש פעולה לבתי הספר והצוותים ליצור נורמות והסכמות במהלך שהוא מלמטה למעלה.
- יש צורך במנהיגות חזקה ומסורה לסוגיה, ובמתן דוגמא אישית, כדי לגבור על האינרציה של הדחיפות והזמינות הבלתי מוגבלת של המדיה החברתית.

## תמרורי אזהרה - מורה

### 1. תנאים סביבתיים תומכי פרופסיה

- מהלך משמעותי כפי שהצענו דורש תקציבים ניכרים.
- יש לוודא שיתקיימו זיהוי מדויק של צרכים ושיח פדגוגי מתמיד, כדי לנצל את מרחבי הבנייה באופן מיטבי.
- מהלך של שיפוץ חדרי מורים יכול להיתפס כמהלך שמטרתו לדאוג לרווחה כללית של המורים. על אף שיש לכך חשיבות גדולה מאוד, אנו מציעים שלא להסתפק ברובד הזה, אלא לעלות קומה ולכוון את השינוי גם לרווחה פרופסיונלית, שתשפיע במעגלים גדולים יותר.

## **.2 מערכת הגנה וגיבוי למורים**

- יש לבנות את מערכת ההגנות והגיבוי כך שיגבירו את האמון ולא יחלישו מעורבות חיובית של רוב התלמידים וההורים השותפים.

## **.3 שיפור תדמית ציבורית**

- הקמפיין יפעל לזמן מוגבל, ויש לשקול פעולות המשך שימנעו את החזרה לשגרה.
- חשוב שיהיה לצוותי ההוראה חלק ניכר ונכבד בהוצאת הקמפיין אל הפועל.
- יש לאפשר ייצוג הולם לכל צוותי ההוראה, לבתי ספר וגנים שונים.

## **.4 תגמול מלא עבור משרה חלקית לעובדי הוראה חדשים**

- יש להיות רגישים למורכבות שבהענקת תנאים למורים חדשים בלבד.
- יש לשים לב שיש לפעול להשאת המורים החדשים במערכת גם בתום שלוש השנים הראשונות.

### רקע כללי

להתערבות ממשלתית בשוקי דיור מספר מטרות: (1) הפחתת נטל עלות הדיור עבור שכבות מוחלשות; (2) מיתון תנודתיות בשוק הדיור; (3) יצירת תמהיל מגורים מאוזן של שכבות שונות בחברה; (4) והפחתת נטל עלות הדיור בעבור אוכלוסיות יעד מועדפות.

מדיניות התערבות יכולה להתמקד בצד ההיצע או בצד הביקוש: בצד ההיצע המיקוד הוא לרוב בסבסוד בנייה לקבלנים ובהטבות מס ליזמים בעבור מכירה או השכרה של דירות במחיר נמוך לזכאים. בצד הביקוש המיקוד מתבטא בעידוד שכירות באמצעות דיור ציבורי או סבסוד שכר דירה לזכאים; ובמדיניות לעידוד בעלות על דירות באמצעות סבסוד משכנתאות ומענקי רכישה.

ככלל אצבע, מדיניות דיור בר השגה מכוונת להוצאות על דיור שלא עלות על 30% מההכנסה ברוטו של משק בית.

אוכלוסיות היעד המרכזיות של מדיניות דיור בר השגה נחלקת לשלוש קבוצות:

1. אוכלוסיות מוחלשות-ממעמד סוציו אקונומי נמוך, אנשים מוגבלות או קשישים. אוכלוסייה ממעמד הביניים, סטודנטים או משפחות צעירות.
2. אוכלוסיות יעד ספציפיות, בדגש על כוחות עבודה שמזוהים כחיוניים באזורים ספציפיים.

השוואה בינלאומית של שוק הדיור בישראל למדינות ה-OECD (2020) חושפת שתי נקודות חשובות:

- מדינת ישראל מאופיינת ברמות התערבות נמוכות בשוק הדיור. ממשלותיה נסוגו בעשורים האחרונים ממתן תמיכות בדיור לאזרחיה. לפי נתוני ה-OECD, מאז תחילת שנות ה-2000, תשלומי ההעברה למימון דיור בישראל צומצמו באופן משמעותי עד שכמעט והתאפסו.
- בישראל, יותר מבשאר המדינות, היקפי האי-שוויון ורמת החיים בישראל מושפעים מבעלות על דירה יותר מאשר מהכנסות מעבודה.

ישראל מפעילה מגוון כלים כיום לתמיכה באוכלוסיות יעד בתחום הדיור (בצד הביקוש) ביניהן סיוע בשכר דירה, דיור ציבורי, תכנית "דירה להשכיר", מענק או הלוואה לרכישה דירה, הטבות במשכנתא ותוכנית "דירה למשתכן".

### דיור בר השגה למורים בעולם

מדינות רבות מקדמות הוראה איכותית דרך מדיניות דיור למורים, להלן כמה דוגמאות:

**סינגפור** - הממשלה מספקת סובסידיות דיור ומענקים למורים, כמו גם תוכנית דיור ייחודית לרכישת דירות ייעודיות עבור מורים.

**דרום קוריהא** - הממשלה מפעילה תוכנית דיור להשכרה לעובדי ציבור, כולל מורים, עם סובסידיות שכר דירה והלוואות בריבית נמוכה לרכישת בתים.

**קנדה** - כמה מחוזות ועיריות בקנדה יישמו תוכניות דיור בר השגה למחנכים, כמו תוכנית Educator Mortgage באלברטה, המספקת שיעורי משכנתא מוזלים למורים.

**פינלנד** - ממשלת פינלנד מציעה קצבאות דיור למורים העובדים בעיריות קטנות.

**צרפת** - הממשלה מציעה למורים גישה לדיור הסוציאלי – דיור בר השגה שמיועד למשקי בית עם הכנסה נמוכה.

מדיניות נוספות שמפעילות כלי מדיניות לדיור בר השגה למורים הם: ארה"ב, גרמניה, ניו זילנד, דנמרק, נורבוגיה, שבדיה, הולנד ואיסלנד.

## מודלים של דיור בר השגה בארץ

תעסוקה, דיור, קהילה וחינוך הם מהסוגיות הקריטיות ביותר בעת מעבר והשתקעות במקום מגורים. המודלים שיוצגו למטה לקידום דיור בר השגה למורים מתייחסים לארבעתן. יתרה מזאת, הפעלת המודלים בתמהיל הנכון בעיר הניחנת גם בקרקעות ושטחים רבים לפיתוח, וגם ברשת קהילות חזקה ושורשית, מגדילה את סיכויי הצלחת המדיניות באופן משמעותי.

המודלים שלהלן מיועדים הן למורים שמבקשים להעתיק את מגוריהם ועבודתם לבאר שבע, והן למורים שכבר עובדים וחיים בעיר, אך אינם בעלי דירות. הזכאות להטבה תקבע על ידי וועדת זכאות שיישבו בה נציגי משרד החינוך, נציגי העירייה, מנהלי בתי הספר ומנהלי קהילות. חשוב לציין כי שלושת המודלים אינם מוציאים האחד את השני, ומהווים למעשה מודלים מודולרים שניתנים לשילוב בתמהיל כזה או אחר בשלבי יישום המדיניות. להלן המודלים:

א. מודל צה"ל – רכישה ובניית בית בקלות ובמחיר מופחת

מוצע להקים מינהלת מגורים למורים בעיר באר שבע בהובלה משותפת של מחוז דרום והעירייה. המינהלת תהיה אחראית לתכלול מקצה לקצה את כל תהליך הבנייה והאכלוס של מגורים עבור מורים. החל בהקצאת קרקעות ושיווקם, דרך פיתוח והכשרת תשתיות, וכלה בבניית הדירות ואכלוסן. לצורך כך, תוסדר חקיקה לפיה משרד החינוך יזכה בפטור ממכרז על קרקעות הנקנות עבור מורים, בדיוק כמו שמשרד הביטחון מקבל עבור אנשי צבא. הפטור ממכרז לצד עבודת התכלול של המינהלת, מתורגמים להפחתה משמעותית בעלות הסופית של הדירה. המורים הזכאים ירכשו ישירות מהמינהלת את הדירות. ההטבה הכספית למורים צפויה להגיע לגובה של 15%-30% מעלות הבנייה.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> מודל זו מתבסס על עקרונות ותקדים של תכנית שהופעלה על די מינהלת המורים של צה"ל. הפעלת המודל מחייב את הסכמת משרד האוצר והבאת הצעת מחליטים לממשלה לשם הקצאת קרקע למטרה זו. נדרש שיתוף פעולה עם מנהל מקרקעי ישראל במתכונת דומה לזו שהוסכמה בין משרד האוצר לצה"ל. המודל מקבל משנה תוקף על רקע "הסכמי הגג" שבין הממשלה לעיריית באר שבע, בהם מתוכננת הרחבה ניכרת של בנייה למטרות מגורים לצד תוספת מוסדות חינוך (ותוספת מורים). שיעור הפחתת העלות משוערת על בסיס עבודות קודמות, ואיננה מבוססת על ניתוח כמותי.

ב. מודל איילים – קהילה תומכת ושכירות ארוכת טווח במחיר סביר

מוצע להקצות אזורי מגורים סביב בתי ספר, וכן שטחים חומים, לנאמנויות של גופים ציבוריים ושל מלכ"רים (כגון חותם או ארגוני קהילות עירוניות) למטרות של פיתוח והשכרת דירות מגורים לטווח ארוך לקהילות מורים. כפי שמוסדות להשכלה גבוהה וקהילות שונות בארץ מנהלות ומשכירות מגורים עבור אנשי סגל וחברי קהילה באופן קולקטיבי, כך גם קהילות מורים יוכלו להנות משכירות לטווח ארוך במחירים סבירים, ולצד קולגות וחברים.

שני חסמים מרכזיים במעבר לכריפריה הם מחסור בתעסוקה בקרב בן/בת הזוג, והעדר משפחה מורחבת או קהילה תומכת, בעיקר בגידול ילדים. מודל קהילתי זה נותן מענה הולם על החסם השני, ומענה חלקי לחסם הראשון, בהיות הקהילה גורם מפתח במציאת תעסוקה ובאפשרות גמישות תעסוקתית. מומלץ להתנות זכאות להטבה במגורים בקרבת בית הספר בו המורה מלמד, ובהתאמה פרופסיונלית בין המורה לבין הצביון הקהילתי והאג'נדה החינוכית-פדגוגית של הבית הספר.

ג. מודל מענקים – מענקי דיור

מוצע לתת מענקי שכר דירה או משכנתא למורים זכאים שמבססים את מרכז חייהם בשכונת העיר. מודל זה מתבסס על תכנית המענקים שניתנת בעיר אילת למורים הבוחרים לעבור וללמד בעיר למשך 4 שנים ומעלה. כל מורה מקבל 85,000 ₪; מורים שהם בני זוג מקבלים 170,000 ₪.

## נספח 3 | פיילוט יישום הצעת בית ספר ל-1 בספטמבר 2023

אנחנו מציעים להתחיל בפיילוט בחמישה בתי ספר יסודיים. אלו מרכיבי הפיילוט המוצעים, על בסיס העקרונות שתוארו לעיל:

עלות משוערת	כוח אדם	המרכיב
60 אש"ח	אדם אחד בחצי משרה	ליווי של מנהלות בתי הספר ע"י מנהל או מפקח ותיק – קביעת אחוז צמצום השיעורים הכרונטליים, גיבוש החזון לשעות שמתפנות, וליווי הובלת התהליך מול הצוות, התלמידים וההורים.
200 אש"ח	2 רכזים – גיוס והכשרה, תיאום	מינהלת מצומצמת מטעם משרד החינוך והרשות המקומית שעוסקת בהיבטים המקומיים של הפיילוט, מנגישה עבור בתי הספר את הנכסים העירוניים ועוסקת בגיוס ובהכשרה של צוות פרא-חינוכי.
240 אש"ח לבי"ס	4 חצאי משרות	השמה של 4 אנשי צוות פרא-חינוכיים, בנוסף למערך התלמידים, המתנדבים והגורמים שיפעלו בבית הספר
12 אש"ח לבי"ס	מורה מהצוות שתתגמל ב'גמול ריכוז'	רכז שותפויות בית ספרי – לניהול הצוות הפרא-חינוכי (עובדים, מתנדבים, תלמידים מבתי-ספר תיכוניים), תיאום השותפויות מול המנהלת והנכסים העירוניים
<b>300</b> <b>אש"ח</b> <b>לבי"ס</b>		

### טיפול בבעיית המחסור בכוח אדם בהוראה באמצעות גוף עירוני - מקרה מבחן: סייעות

הצעה זו מבקשת לפרוט את יתרונו של גוף עירוני לטיפול בכוח אדם בהוראה באמצעות מקרה המבחן של סייעות.

סייעות העובדות בגנים לגילאי 3-6 נמצאות במחסור. מחסור זה מורכב מהקושי לגייס כוח אדם לתפקיד מחד ומהיעדרויות תכופות של סייעות מועסקות מאידך.

חשוב לציין כי הקושי בגיוס סייעות נובע בעיקר משכרן הנמוך, וכי קושי זה, מעבר להיותו חסם בגיוס בכלל, מהווה חסם לגיוס כוח אדם איכותי בפרט. ברור כי העלאת שכר ברמה המקומית הינה בעייתית, אולם היעדר מענה לנושא זה, יקשה על פתרון הבעיה.

על רקע הסבר זה, להלן יתרונותיו של גוף עירוני מתכלל לצוותי כוח אדם חינוכי:

- 1. גיוס** - הגוף העירוני יעמול על הגעה לקהלים חדשים שעשויים למצוא עניין במקצוע, לרבות אוכלוסיות מגוונות כגון מהחברה הבדואית והחרדית.
- 2. גמישות בהעסקה ובשיבוץ** - לגוף עירוני מתכלל יש נקודת מבט רחבה הרואה את הצרכים והמגבלות הן של כוח האדם והן של מוסדות החינוך בעיר. כיום, אחד הקשיים המרכזיים בגיוס סייעות הינו נוקשות מבנה המשרה המורכבת משמונה שעות ביום במשך חמישה ימים לפחות בשבוע (לעיתים שישה ימי עבודה ללא יום חופשי). באמצעות מרכז עירוני אשר מכיל נקודת מבט רחבה על כל עובדי ההוראה בעיר, ניתן יהיה להעסיק סייעות באחוזי משרה נמוכים ובכך אף להקל על הגיוס מלכתחילה. בנוסף, גמישות בהעסקה יכולה לאפשר משרה מגוונת ומשמעותית יותר המשלבת בין מוסדות חינוך שונים, פורמליים ובלתי פורמליים (למשל, משרה המורכבת משלושה ימים בגן, יומיים באחד מבתי הספר ולאן יום אחד באחד מהמוסדות העירוניים העובדים בשותפות עם מוסדות החינוך).
- 3. פיתוח מקצועי** - הגוף העירוני יציע מסלולי קידום בקריירה כדוגמת "מסלול לסייעות מצוינות" אשר יוכשרו כמובילת גן לגילאי 0-3.
- 4. תחושת בית ושייכות** - הגוף העירוני יהיה "בית חם" עבור הסייעות, מקום שדואג לרווחתן ולהתפתחותן ועשוי להפחית את הנשירה מהתפקיד.



## נספח 5 | הצעה לתקציב מרכז לפיתוח קריירה

להלן הצעה ראשונית לתקצוב מרכז קריירה עירוני כפי שפורט בנקודת המבט - עיר.

מבנה ארגוני מוצע	עלות לחודש	עלות לשנה
מנהלת המרכז	₪ 25,000	₪ 300,000
2 מזכירות	₪ 24,000	₪ 288,000
מזכירת אחהצ ותקשורת אלקטרונית	₪ 12,000	₪ 144,000
מנהל גיוס	₪ 1,500	₪ 180,000
רכזת גיוס מורים וגננות	₪ 7,000	₪ 84,000
רכזת גיוס מתנדבים ופרא חינוכי	₪ 7,000	₪ 84,000
רכזת גיוס סיעות	₪ 7,000	₪ 84,000
מנהל שיבוץ	₪ 15,000	₪ 180,000
רכזת שיבוץ מורים (חצי משרה) - 7000	₪ 7,000	₪ 84,000
רכזת שיבוץ כח עזר (משרה) - 14000	₪ 14,000	₪ 168,000
רכזת שיבוץ סיעות (חצי משרה) - 7000	₪ 7,000	₪ 84,000
מנהל התפתחות קריירה וקשרי חוץ	₪ 15,000	₪ 180,000
כח עזר לחודשי הקיץ (מחושב חודשית לכל השנה)	₪ 12,000	₪ 144,000
משרדים + תקורות	₪ 30,000	₪ 360,000
כרסום ושיווק דיגיטלי בסיסי	₪ 16,667	₪ 200,000
מערך ניהול ידע/אפליקציה/אתר	₪ 20,000	₪ 240,000
פרוייקטים והוצאות שונות	₪ 10,000	₪ 120,000
	<b>₪ 243,667</b>	<b>₪ 2,924,000</b>

### מהות הרעיון

במהלך הפגישות שלנו עם אנשי שטח וגופים מקצועיים בעיר באר שבע שעסקו בבעיית המחסור במורים, עלה הנתון שהמחסור המדובר חריף במיוחד במקצועות ה-STEM. ההצעה להלן מתייחסת למצב אפשרי שבו העיר אינה מצליחה, למרות הכול, לספק מענה הולם בכוחות עצמה לצורך של המחסור במורים.

אנו ממליצים לאמץ את עיקרון ה"דיפוזיה". המושג לקוח מעולם הביולוגיה, אך הוא רלוונטי גם לעולם החברתי של בני אדם. "דיפוזיה" (בעברית: פעפוע) היא תופעה שבה חלקיקי חומר כמו מולקולות ואטומים נעים מאזור שבו הריכוז שלהם גבוה לאזורים שבהם ריכוזם נמוך יותר. ניתן להשתמש בעקרון זה בהשאלה לעולם החינוכי בהקשר שלנו, ובמיוחד בתחום של המחסור במורות למקצועות STEM. כיוון שהעיר באר שבע סובלת מריכוז נמוך של מורות גם במקצועות אלו, לפי העיקרון עליה לחפש פתרונות במקומות שבהם ישנו ריכוז גבוה של מורות, לאפשר את התהליך הדיפוזי הטבעי של המעבר בין הריכוזים, ולקלוט את המורות המשועות לעבודה ולא מוצאות.

על פי הנתונים של משרד החינוך יש כיום עודף בוגרי ובוגרות הוראה בחברה הערבית, ואילו בבתי-הספר היהודיים יש מחסור במורים מוסמכים. לפיכך, אנו מציעים לאפשר למורים העונים על הצורך מבחינת איכות מקצועית ומביעים רצון להשתלב במערכת החינוך היהודית לעשות כן; להשתלב ולהוות כוח משימה להתמודדות עם בעיית המחסור. ההתמקדות במקצועות ה-STEM נובעת מכמה סיבות:

1. היא משתלבת עם יעד מרכזי בחינוך בבאר שבע.
2. שילוב מורות ערביות במקצועות 'ניטרליים' שנמדדים על ידי תוצאות מוגדרות, ואינם כרוכים בהכרח בשליטה בשפה ברמת שפת-אם, יכול לעורר פחות חשש בקרב הורים.
3. יוקרתיות המקצוע תקרין על המורות ותמצב אותן במקום איכותי בבית הספר וכחלק ממאמץ עירוני חשוב.

### צעדים מלווים הכרחיים

על מנת לצלוח תהליך שילוב מורות ומורים ערבים בבתי הספר היהודיים בבאר שבע, יש לנקוט במספר צעדים משמעותיים. הצעדים שיפורטו להלן ניתנים ליישום בכל מקצועות ההוראה ובכל תפקיד בגנים ובתי הספר אולם, כאמור, ההצעה שלנו היא לבחון אותם בשלב הראשון בהקשר של השמה במקצועות STEM.

- קמפיין לעידוד מורות ומורים איכותיים בדגש על מורים מהחברה הערבית.
- חיזוק מערך ההכשרה המקצועית הדיסציפלינרית של מורות ומורים בדואים מהדרום ובתוך זה יצירת שיתופי פעולה עם מוסדות ההכשרה להוראה שפועלים במרחב העיר וסביבתה.
- ליווי משמעותי בהיבטים של שילוב חברתי ותרבותי מול כל מעגלי בית הספר – צוות, הורים, תלמידים, קהילה. הכנה נאותה, ליווי וסיוע במשברים.
- מנגנון תמריצים ובקרה - תגמול מורות ומורים מצטיינים ב-STEM, וסינון מורות ומורים לאחר שנתן הראשונה במידה ולא עמדו בדרישות.
- הצעה לפיילוט של הכשרה אינטנסיבית ומעמיקה ב-STEM ושפה עברית בכיתות היסודי ל-20 מורות ומורים ערבים, והכנסתם בזוגות או בשלושות לבתי ספר יסודיים כחלק מפרויקט חיזוק ה-STEM העירוני.

## במבט רחב

כאמור, מכיוון שיש עודף מורים בחברה הערבית פתרון מעין זה יכול לשמש גם במקצועות אחרים. הצעתנו למשרד היא ללמוד לעומק את הנתונים של עודף במספר בוגרי ההוראה הערבים ולנתח אותם במדדים מדויקים יותר כמו:

- תחום ההתמקצעות בהוראה ומהו מספר הבוגרים בכל מקצוע.
- מוסד ההכשרה (בוגרי אוניברסיטאות, מכללות, מרכזי הכשרה אחרים וכו').
- איכות ההכשרה ורמת המקצועיות.
- רמת השליטה בשפה העברית.

ניתוח זה ייתן תמונה כוללת ומשקפת מציאות על המשאב ויסייע בגיוסו להתמודדות עם בעיית המחסור במורים במערכת החינוך בכלל ובחברה היהודית בפרט.

כדי שיתאפשרו כל הפעולות הנקודתיות, תצטרך להתווסף להן תפיסת מדיניות כוללת, שרואה מטרה ערכית בשילוב מורות ומורים מהחברה הערבית במערכות החינוך הפורמליות והלא פורמליות, ופועלת בתוכניות 'דו קיום' (כשם קוד), כדי לייצר מוכנות וסביבה מאפשרת לשילוב זה. מורות ומורים ערבים איכותיים שמשתלבים במקצועות ה-STEM ומקדמים את התלמידים, יכולים להוות ראש גשר שיקל על שילוב מורות ומורים נוספים בעתיד ויחזק הבסיס הערכי של מערכת החינוך בהיותה סוכנת מרכזית בחינוך הדורות הבאים שמשפיעים בסופו של דבר על פני החברה שלנו בכל תחומי חיים.



**מנדל MANDEL**

בית ספר מנדל לנהיגות חינוכית  
Mandel School for Educational Leadership