



מחקר משולב לפיתוח מדד לבחינת התרבות האקולוגית הבית ספרית לשימור מוריס חדשים

דוח מסכם מדעי

אוקטובר 2019

פרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי, דר' פסקל בן עוליאל,

פרופ' חן שכטר, פרופ' יוסף קליין

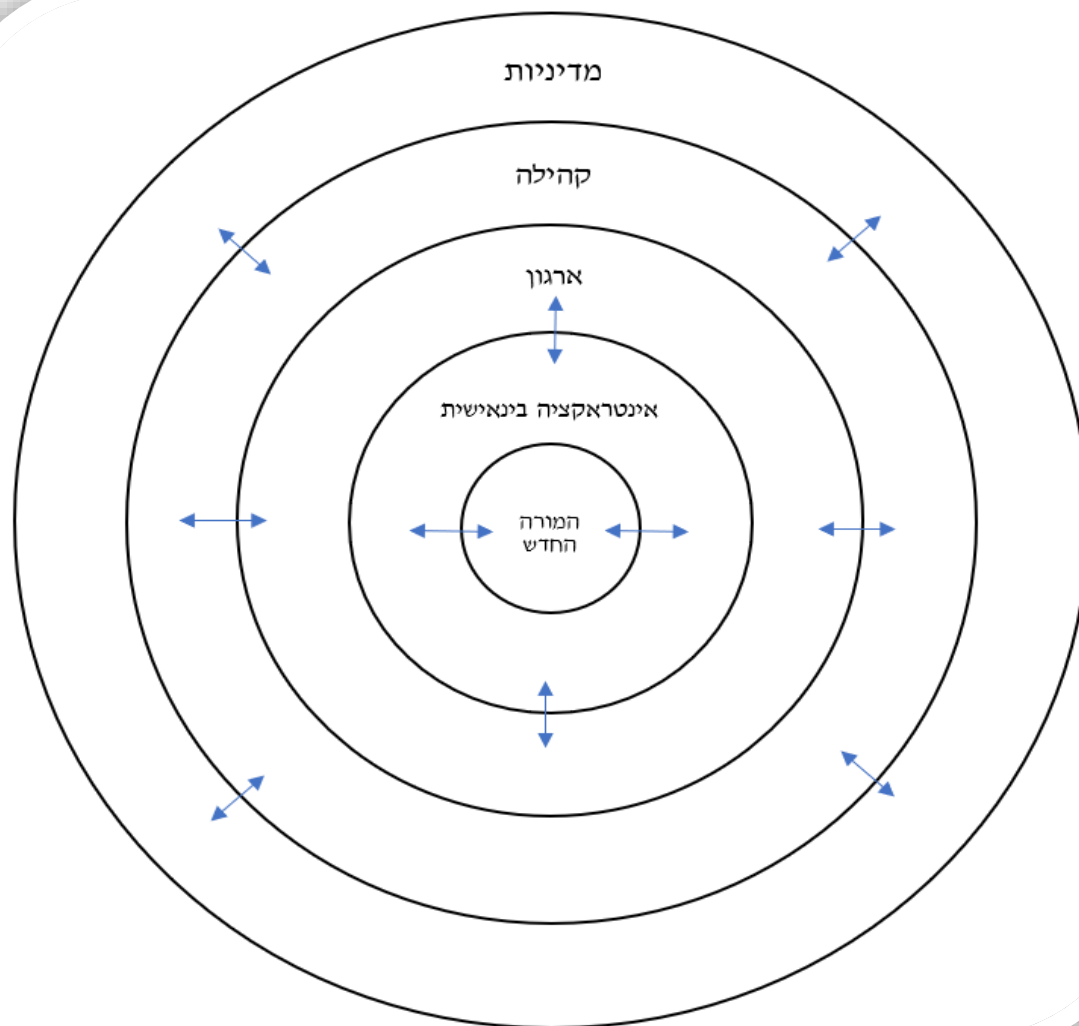
רכז המחקר: ארז זבלבסקי

המגמה למנהיגות וניהול מערכות חינוך

אוניברסיטת בר-אילן

גישת המחקר- התרבות האקולוגית הבית ספרית

המודל האקולוגי החברתי



- על בסיס המודל האקולוגי החברתי (Bronfenbrenner, 2005) נבנה במחקר זה מודל לתרבות אקולוגית בית ספרית שמשמעותו מכלול קשרי הגומלין של המורה החדש בתוך ובסביבת בית הספר.
- מודל התרבות האקולוגית הבית ספרית מאפשר לבחון את המורכבות הרב ממדית של שימור מורים חדשים.



הגדרות

- **"שימור מורים חדשים"** מוגדר בספרות כמידת התמדתם של המורים באותו מקום עבודה לאורך שנים (Hong, 2012; Rots et al., 2010).
- במחקר הנוכחי, מורה **שנשמר** במערכת, מוגדר כמורה חדש שנשאר לפחות שלוש שנים באותו בית ספר. כלומר, בחינת המורים שנכנסו ב- 2011 (וכמה מהם מופיעים ב- 2014, קרי, נשמרו), כך גם לגבי 2012 (מול 2015) ו-2013 (מול 2016).
- בתי ספר המוגדרים כבתי ספר בעלי רמה נמוכה יחסית של שימור מורים מוגדרים במחקר הנוכחי כבתי ספר בהם **יחס שימור המורים** (הנשמרים מתוך כלל הנכנסים) נמוך מ-30%. לעומת זאת, בתי ספר בעלי רמה גבוהה יחסית של שימור מורים מוגדרים במחקר הנוכחי כבתי ספר בהם יחס שימור המורים גבוה מ-70%.



מטרות המחקר

- 1. בחינת **מאפייני** התרבות האקולוגית הבית ספרית לניבוי שימור מורים חדשים מנק' מבט של המורים החדשים והמנהלים.
- 2. פיתוח מדד "**תרבות אקולוגית בית ספרית לניבוי שימור מורים חדשים**" ובחינת **תרומתו להסבר שימור מורים חדשים** בחינוך העל יסודי (חטיבות ביניים, תיכונים).
- 3. בחינת **הבדלים** בדפוסי המנהיגות של מנהל בית ספר והתרבות האקולוגית בבתי ספר, בין בתי ספר בעלי שימור גבוה של מורים חדשים, לבין בתי ספר בעלי שימור נמוך של מורים חדשים בחינוך העל יסודי.
- 4. מתן **המלצות יישומיות** למנהלים, למנהיגות הביניים בבתי הספר ולמשרד החינוך לשיפור איכות ומידת השימור של המורים החדשים במערכת.

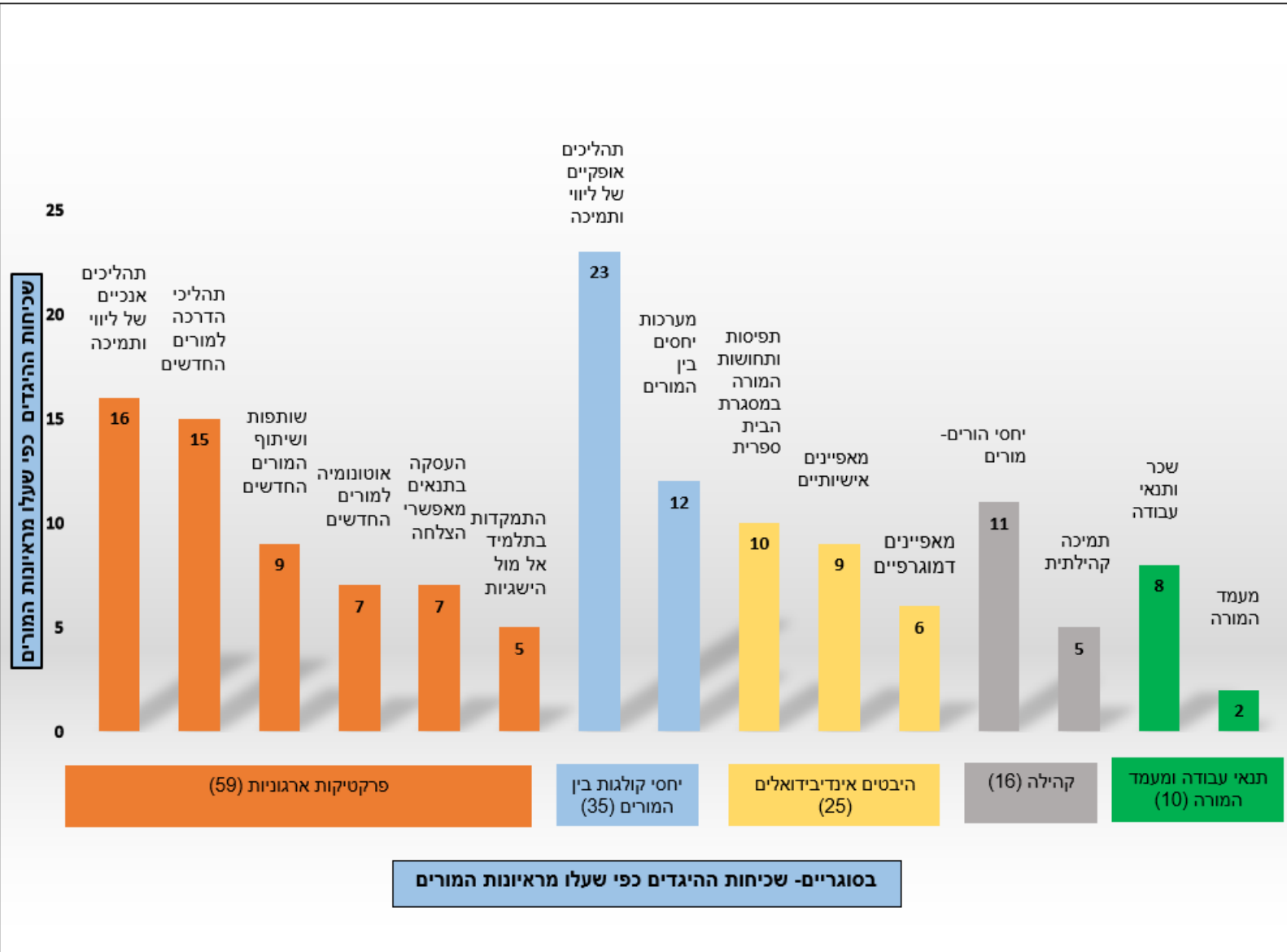


גישת ומערך המחקר

מחקר זה נעשה בגישה משלבת הכוללת ניתוח איכותני וכמותני (Mixed Method).

- **הגישה האיכותנית** העלתה את ההיבטים האישיים והסביבתיים התורמים, לתפיסתם של מורים ומנהלים, לשימור מיטבי של מורים חדשים בבית הספר לקראת פיתוח היגדים לבניית המדד "תרבות אקולוגית בית ספרית לניבוי שימור מורים חדשים".
- **הגישה הכמותית** התבססה על ממצאים אלו לבניית, פיתוח ותיקוף המדד "תרבות אקולוגית בית ספרית לניבוי שימור מורים חדשים" ובוחנת מי מבין ההיבטים שעלו בחלק האיכותני מנבא באופן מובהק שימור מורים חדשים במדגמים שונים וגדולים ביחס לשלב האיכותני.
- בשלב הראשון, **האיכותני**, רואיינו 32 מורים חדשים ומנהלים מהחינוך העל יסודי בזרם החינוך העברי.
- בשלב השני, **השלב הכמותני**, נערך איסוף נתונים משלושה מדגמים של מורים, סך הכל 1,570 משתתפים מ-188 בתי ספר מכל רחבי הארץ.

ממצאים עיקריים - חלק איכותני



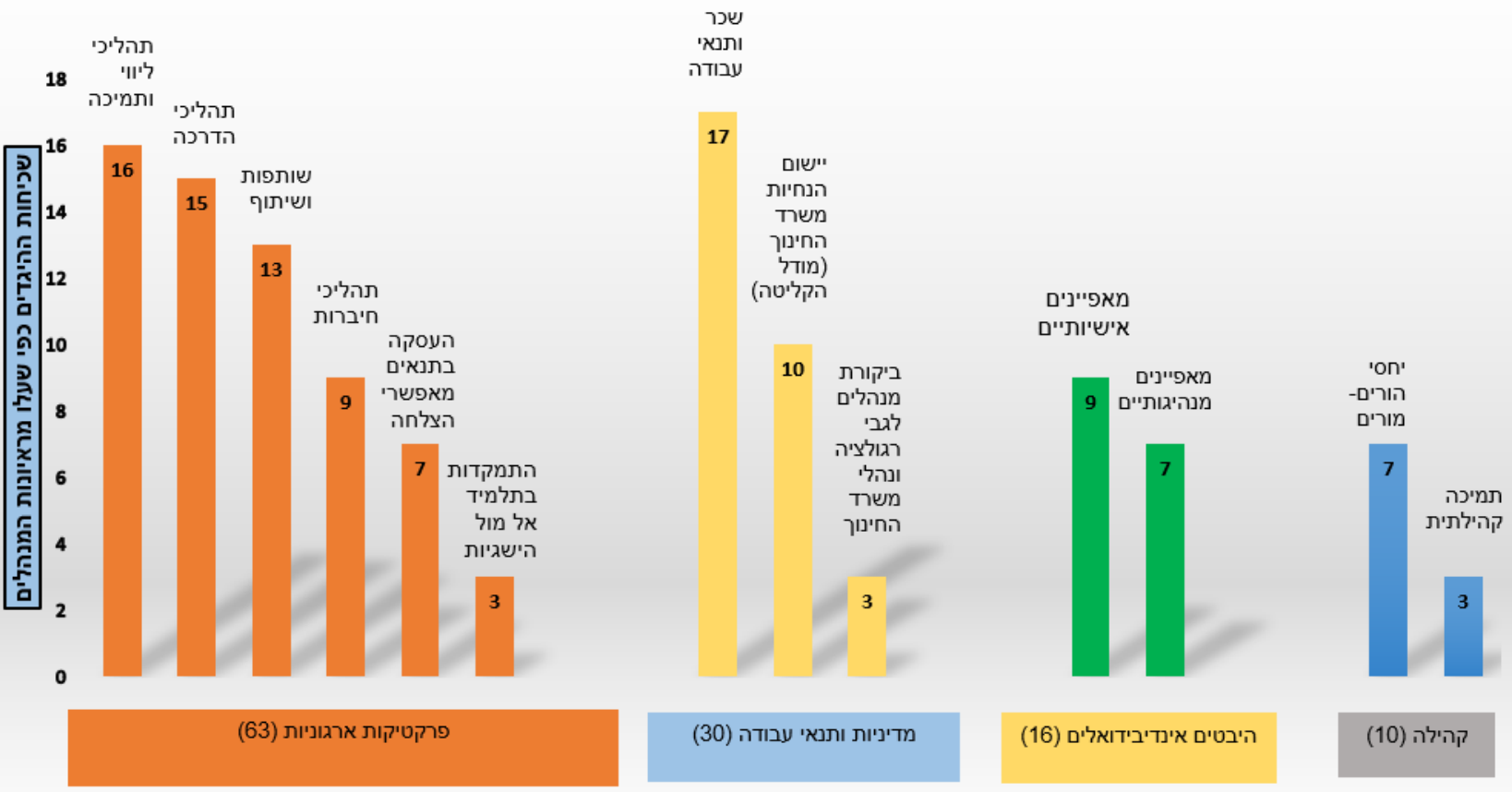
הראיונות עם המורים החדשים העלו מבנה רב ממדי של התרבות האקולוגית הבית ספרית לשימור מורים חדשים.

ייצוג נוסף של המודל האקולוגי הבית ספרי (תפיסות מורים חדשים)





- הראיונות עם המורים החדשים העלו היבטים שונים להשוואה בין בתי ספר המאופיינים בשימור גבוה לעומת שימור נמוך של מורים חדשים :
- בבתי ספר המאופיינים בשימור גבוה של מורים חדשים: הדרכת המורים החדשים מאופיינת בתהליכים אופקיים (בין המורים עצמם) ואנכיים (בין ההנהלה למורים), תוך התייחסות להיבטים פדגוגיים, בירוקרטיים ורגשיים, בעוד שבבתי ספר המאופיינים בשימור נמוך של מורים חדשים, אין דגש על התהליך ההדרכתי.
- בעוד המורה החדש מבתי ספר המאופיינים בשימור נמוך של מורים חדשים מרגיש בודד, המורה החדש מבתי ספר המאופיינים בשימור גבוה תופס עצמו כאוטונומי.
- בתי ספר המאופיינים בשימור נמוך העידו על חוסר מענה מספק למגוון שאלות בנושאי השכר ומרכיביו.



בסוגריים- שכיחות ההיגדים כפי שעלו מראיונות המנהלים

הראיונות עם המנהלים העלו ממדים דומים לאלה שעלו בקרב המורים, אך בבולטות שונה ובדגשים שונים:



• ייצוג נוסף של המודל האקולוגי הבית ספרי (תפיסות מנהלים)





ממצאים עיקריים - חלק כמותי

- הממצאים הכוללים של המחקר **הכמותני** הובילו ל:
- פיתוח ותיקוף מדד של תרבות אקולוגית בית ספרית לניבוי שימור מורים חדשים בעל 12 היגדים המרכיבים שלושה ממדים עיקריים המנבאים שימור מורים חדשים (השאלון בשקף הבא):
 - (1) **יחסי קולגות בין המורים**
 - (2) **מדיניות הדרכה וליווי בבית הספר**
 - (3) **יחסי שיתוף בין ההנהלה למורים החדשים**



שאלון תרבות אקולוגית בית ספרית לשימור מורים שפותח ותוקף במסגרת מחקר זה

מס היגד בשאלון	היגד	מאוד לא מסכים	לא מסכים	נוטה לא להסכים	נוטה להסכים	מסכים	מאוד מסכים
יחסי קולגות בין המורים							
1	אצלנו בבית הספר מתמחים ומורים חדשים מרגישים כבר בהתחלה חלק מצוות בית הספר	1	2	3	4	5	6
2	בית הספר פועל לחיזוק הקשרים בין מתמחים או מורים חדשים לבין מורים ותיקים	1	2	3	4	5	6
3	אצלנו בבית הספר רוח הצוות מקנה למתמחים ולמורים חדשים תחושה שהם רצויים ובני בית	1	2	3	4	5	6
4	יש בבית הספר קשר חברי טוב בין המתמחים או המורים החדשים לותיקים בשעות הלימודים.	1	2	3	4	5	6
5	אצלנו בבית הספר ישנו שיתוף הדדי בחוויות ובתחושות בין המתמחים או המורים החדשים לשאר המורים	1	2	3	4	5	6
מדיניות הדרכה וליווי בבית הספר							
6	הנהלת בית הספר מציבה את קליטתם המוצלחת של מתמחים ומורים חדשים בסדר עדיפות גבוה	1	2	3	4	5	6
7	בבית הספר שלנו, תפקיד המלווה/החונך, הינו משמעותי עבור השתלבותם המוצלחת של מתמחים ומורים חדשים בבית הספר.	1	2	3	4	5	6
8	אצלנו בבית הספר, לכל המתמחים והמורים החדשים מוצמד מורה חונך/מלווה בתקופת הקליטה שלהם בבית הספר.	1	2	3	4	5	6
9	אצלנו בבית הספר, קיימת תכנית שנתית מסודרת לליווי והדרכת כל מורה חדש ומתמחה בשנתו הראשונה	1	2	3	4	5	6
יחסי תמיכה ושיתוף בין הנהלה לבין מורים החדשים							
10	אצלנו בבית הספר, מנהל בית הספר "יורד לשטח" ומכיר את התנהלות המתמחים והמורים החדשים בכיתות ואת צרכיהם.	1	2	3	4	5	6
11	הנהלת בית הספר נועצת במתמחה או במורה החדש, בשיבוצו בכיתה המתאימה לו.	1	2	3	4	5	6
12	אצלנו בבית הספר, ההנהלה משתפת את המתמחים ואת המורים החדשים בתהליכי קבלת החלטות.	1	2	3	4	5	6



בנוסף, הממצאים הראו כי :

א. המדד **תרבות אקולוגית בית ספרית לשימור מורים חדשים** מהווה את **המנבא החזק ביותר** של שימור מורים חדשים ביחס לממדים של סגנונות מנהיגות (מעצבת, משתפת ואותנטית), שחיקת מורים חדשים ושביעות רצון מורים ממקום העבודה.

ב. נמצא כי בתי ספר ברמה גבוהה של שימור מורים חדשים מתאפיינים **ברמות גבוהות** של תרבות אקולוגית בית ספרית.

ג. המדד **תרבות אקולוגית בית ספרית לשימור מורים חדשים** נמצא **הגורם המסווג החזק ביותר** בין בתי ספר ברמה נמוכה של שימור המורים חדשים לבין בתי ספר ברמה גבוהה של שימור מורים חדשים.



מסקנות כלליות

- החפיפה הקיימת בין הממדים שנמצאו בעקבות ראיונות המנהלים והמורים והניתוח הכמותני של השאלון שפותח מחזקים את מהימנות הממצאים, ומדגישים כי הפקטורים המשמעותיים ביותר בשימורו של המורה החדש הם: **יחסי העבודה עם עמיתיו למקצוע, ופעילות הנהלת ביה"ס לשימורו במערכת הבית ספרית.**
- בעקבות הממצאים הנוכחיים, ניתן להציע למשרד החינוך **כלי תקף ומהימן למדידת תרבות אקולוגית בית ספרית לניבוי שימור מורים חדשים ולשלבם במבחני מיצ"ב בחטיבות ביניים ובתהליכי הערכה בחטיבות עליונות במחזוריים הבאים.**
- המדד המוצע לתרבות אקולוגית בית ספרית לשימור מורים יאפשר למנהיגות ביניים (רכזים, סגני מנהלים), מנהלי בתי ספר, ומנהיגים חינוכיים במטה משרד החינוך (מפקחים, מנהלי מחוזות) להסביר את תופעת שימור המורים בבתי הספר השונים **ולפעול להרחבתה.**



המלצות המיועדות לדרגים השונים במערכת החינוך

- **מנהיגות ביניים בית ספרית (רכזים, סגני מנהלים):**
- הצמדת מורה מנוסה מאותו תחום ידע, בעל מחויבות אישית גבוהה, שישמש מנטור למורה החדש במהלך שלוש שנותיו הראשונות בבית הספר.
- תגמול המורה המלווה, מעבר לתגמול מטעם משרד החינוך, באמצעות הפחתת מטלות מערכתיות אחרות. על מורה מנוסה זה להיות בעל ידע וניסיון פדגוגיים, יחד עם הכרת המערכת הבית-ספרית.
- תמיכה, ייעוץ, ליווי והדרכת המורה החדש בנושאים מגוונים להם הוא זקוק כמו: תחום תוכן לימודי, התמודדות עם בעיות משמעת של תלמידים ותקשורת עם הורים על ערוציה השונים.
- בניית קבוצות עבודה למורים חדשים, ולקבוצות מעורבות של מורים חדשים וותיקים, כולל הדרכות בית ספריות.

- **מנהלי בתי ספר:**

- מנהל בית הספר ראוי כי יגלה מעורבות אישית גבוהה בהליך הקליטה של המורה החדש, להיות קשוב לצרכיו ולתת לו מענה ככל הניתן, לבצע משוב והערכה באופן תדיר והוגן וליצור אקלים המעודד למידת עמיתים, שותפות ואמון, בין המורה החדש להנהלה ויתר צוות בית הספר.
- מומלץ למנהלי בתי ספר לארגן פעילויות לרווחת כלל המורים (לדוג' ימי עיון חווייתיים מחוץ למסגרת הבית ספרית) או תמיכה ביציאה ללימודי המשך (באמצעות גמישות מערכת שעות).
- עידוד הקמת פורום מורים חדשים שיפגשו בתכנית עבודה סדורה עם מנהל בית הספר, רכזי מקצוע והיועצ/ת לחילופי רעיונות על דרכים לשיפור קליטתם.
- עידוד מפגשים פרטניים אישיים של המורים החדשים עם מנהל ביה"ס, רכזי מקצוע, יועצ/ת, לליבון סוגיות שימור מורים חדשים.
- שימוש בשאלון התרבות האקולוגית שפותח במסגרת מחקר זה לצוות בית הספר, לזיהוי נקודות חוזק ותורפה הטעונים שיפור.
- עיצוב מדיניות בית ספרית ועדכונה, לאור הממדים שעלו במחקר ולאור בדיקה תקופתית של מדד התרבות האקולוגית בכל בית ספר, במטרה לסייע לקליטה ושימור מורים איכותיים חדשים.

• **משרד החינוך:**

- מומלץ כי תכנית ההכשרה למנהלים תשים דגש על תפקידו של המנהל בשימור מורים חדשים.
- עיצוב ופיתוח השתלמויות למנהלים ומורים ע"ס ממדי המחקר לעידוד שימור מורים חדשים (לדוג', יחסי קולגות, היבטים ארגונים, יחסים עם הקהילה).
- ראוי כי משרד החינוך יקצה משאבים נוספים לתגמול מורים ובעלי תפקיד בבית הספר המלווים את המורים החדשים, כמו כן, הקצאת משאבים לרווחת מורי בתי הספר.
- **שימוש בשאלון שפותח במערך המדדים לבדיקת יעילות תפקוד בתי הספר (לדוגמא, מבחני מיצ"ב בחטיבות הביניים או בתהליכי הערכה בית ספריים בחטיבות עליונות).**
- פתיחת פורום ארצי מתוקשב למורים חדשים שיאפשר היוועצות עם מומחים בזמינות גבוהה שיוקצו לכך על ידי משרד החינוך. נושאי הדיון האפשריים מנושאים פדגוגיים ועד נושאי שכר, תגמולים כספיים, ונושאים מנהלתיים.
- תכניות הכשרה לחונכים צריכות לשים דגש לא רק על הפן הפדגוגי אלא גם על צרכיו הרגשיים של המורה, מאפייניו האישיותיים ותהליך החיברות שהוא עובר בבית הספר.



לפרטים נוספים:

פרופ' אורלי שפירא-לשצ'ינסקי shapiro4@biu.ac.il

דר' פסקל בן עוליאל pascal.benoliel@biu.ac.il

פרופ' חן שכטר chen.scechter@biu.ac.il

פרופ' יוסף קליין joseph.klein@biu.ac.il

רכז המחקר: ארז זבלבסקי erez.zavelevsky@live.biu.ac.il