

נייר מדיניות

שחיקת מורים ופרישתם ממערכת החינוך

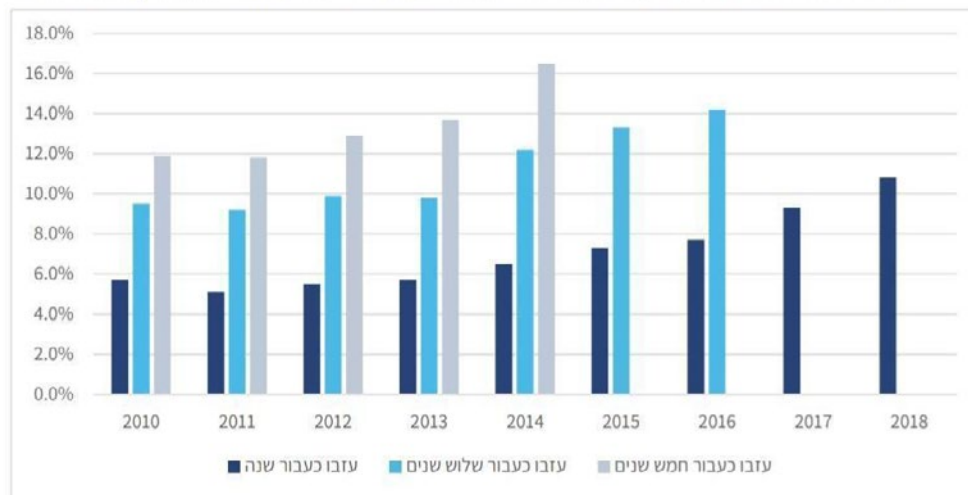
מאת: ד"ר אורית גולדברג, אוניברסיטת חיפה | לימור שנטמן, משרד החינוך - מחוז ירושלים | ד"ר דנה שהם קוגלמס, המכללה האקדמית לחינוך ע"ש דוד ילין

מרץ 2026

מסמך מדיניות זה מופנה אל מקבלי ההחלטות בקרב הגורמים השונים במשרד החינוך, במוסדות האקדמיים המכשירים ובמל"ג.

רקע ותופעה בלתי-רצויה

התופעה הבלתי-רצויה שמסמך זה נועד לטפל בה היא שחיקת מורים עד כדי עזיבתם את מערכת החינוך. לפי סקירה של מרכז המחקר והמידע של הכנסת (וייסבלאי, 2023), בשנים האחרונות ניכרת עלייה בשיעור הפרישה של מורים חדשים ממערכת החינוך מבין כלל עובדי ההוראה שעזבו אותה. התופעה מקבלת חיזוק מנתוני הלמ"ס, שלפיהם 16.5% מהמורים שנכנסו למערכת החינוך עזבו במהלך חמש השנים הראשונות להוראתם (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2023).
הנתונים מוצגים בגרף שלהלן:



שיעורי העזיבה בקרב בוגרים שנכנסו להוראה לפי שנת כניסה להוראה, 2010-2018

מהגרף ניתן ללמוד, כי שיעור המורים הפורשים בשנות ההוראה הראשונות **עולה בהתמדה** בשנים שבין 2010 לבין 2018.

השלכות המחסור והשחיקה

בישראל השיעור הגבוה של מורים פורשים מביא לידי מחסור גובר במורים, אשר גבוה פי שניים ממוצע ה-OECD (OECD, 2018, a2020). המחסור בולט באיוש משרות של מחנכי כיתות, במיוחד בבתי הספר היסודיים, והוא חמור גם בבתי ספר שהישיגו התלמידים בהם נמוכים. אלה מתקשים לאייש משרות ומדווחים על חוסרים גדולים יותר (וייסבלאי, 2023), בין היתר מאחר ששיעור הפרישה של מורים בבתי ספר אלו גבוה פי 1.3 משיעור הפרישה בקרב מורים בבתי ספר שהישיגו תלמידים גבוהים (שפרלינג, 2015).

המחסור במורים פוגע בתלמידים ובהישגיהם. בישראל, בשנת 2018 כ־38% מן התלמידים לומדים בבתי ספר שמנהליהם דיווחו על פגיעה בלמידה בשל מחסור במורים, לעומת 27% בממוצע במדינות ה־OECD, משמע פער של 11% (וייסבלאי, 2023; OECD, 2020a). בנתונים עדכניים יותר משנת 2022 ניתן לראות כי המחסור בישראל אומנם החמיר (עלה מ־38% ל־46%), אך ממוצע ה־OECD זינק בצורה חדה עוד יותר (מ־27% ל־47%) (OECD, 2023). המשמעות היא שהמשבר הפך לגלובלי וישראל "התיישרה" עם הממוצע העולמי.

ממצאי מחקרו של גלייזר (Glazer, 2018) מצביעים על כך שעזיבת מורים אינה נובעת בהכרח משאיפה לשינוי קריירה או ממניעים כלכליים, אלא היא תוצאה של פער בין תפיסת המקצוע של מורים מצליחים לבין דרישות המדיניות והפרקטיקות הנהוגות. תחושת אי־ההלימה בין ערכיהם המקצועיים של המורים לבין המדיניות המוכתבת היא הגורם המרכזי להחלטתם לפרוש. מעדויות של מורים ותיקים שעזבו עולה שהם התאפיינו במצפון מקצועי בלתי־מתפשר ובתחושת מעורבות אישית - תכונות שתרמו להצלחתם כמורים (Santoro, 2016). חשוב אפוא שבמסגרת המאמצים לצמצום העזיבה לא יפגעו דרישות המדיניות בתפקוד התקין והאפקטיבי של המורה.

מצב שבו אין במערכת החינוך די מורים כדי ללמד בכיתות מביא לידי הטלת תפקידים נוספים על המורים הנמצאים, לשיבושים ברצף ההוראה ואף לפגיעה באיכותה. הכיתות גדולות, מורים מלמדים תחומים שלא הוכשרו אליהם, שעות הוראה בחלק מהמקצועות מופחתות, ולעיתים אף מוותרים על הוראת חלק מהמקצועות. התוצאה היא פגיעה בהישגי הלומדים וקשיים בהתנהלות בתי הספר (וייסבלאי, 2023).

העומס הנוסף המוטל על המורים עשוי לפגוע במיוחד במורים המתחילים ולהגדיל את הסיכוי לפרישתם מהמערכת. מחקרים שונים שבחנו מורים מתחילים מצאו כי הם חווים עומס ואינטנסיביות בעבודה, חוסר אמפתיה של ההנהלה והעמיתים וכן פער בין ההכשרה לבין המציאות (פריצקר וחו, 2010). עוד נמצא כי מורות חדשות חוו תשישות רבה יותר ממורות ותיקות (גרינבנק ואח', 2018). מחקרים בישראל ובעולם מצביעים על תחושת עומס, היעדר תמיכה והיעדר עבודת צוות בבית הספר כגורמים הבולטים לשחיקה ולרצונם של מורים חדשים לפרוש (סלנט, 2022).

ניכר שהנסיבות וההיבטים הרגשיים שתוארו לעיל פוגעים בשלומות (well-being) של המורה, הכוללת לפי הגדרת משרד החינוך - מסוגלות, חוסן, שייכות, שלמות ומשמעות. הנתונים מוכיחים, כי על־אף שביעות רצון גבוהה מהותית מהמקצוע (כ־85%) המשתקפת מנתוני סקר TALIS מ־2018 (הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך [ראמ"ה], 2020), הלחץ המבני והתפעולי מונע את קיומה של שלומות בת־קיימה עבור אנשי חינוך רבים.

משבר השלומות הוחמר משמעותית על רקע אירועי העשור האחרון. מגפת הקורונה (2020-2022) הטילה עומס חסר תקדים על המורים, אשר נדרשו למעבר מהיר להוראה מרחוק ולמתן מענה רגשי וטכנולוגי מורכב. אחריה, משבר ה־7 באוקטובר ובעקבותיו מלחמת "חרבות ברזל" (החל מ־2023) יצרו מציאות של חוסר ודאות מתמשך, עבודה תחת איום טילים, וצורך חיוני לתמוך בתלמידים שחוו טראומה וחרדה. שגרת העבודה נפגעה ונפגעו השלומות והחוסן הנפשי של הלומדים, של עובדי ההוראה ושל כלל תושבי הארץ. הפגיעה המתמשכת בשלומות עובדי ההוראה היא הליבה של המשבר במערכת החינוך. כשל מבני זה נוגע בכל מעגל במערכת, מוביל לאובדן הון אנושי, לירידה מתמשכת באיכות ההוראה ובסופו של דבר לפגיעה רחבה ברווחת הציבור כולו. הפגיעה במערכת באה לידי ביטוי בשלושה צירים עיקריים, והיא נתמכת בנתונים מחקריים:

1. פגיעה במסוגלות ובשלומות (עומס חריג):

הנתונים מראים כי הגורמים הארגוניים תורמים לשחיקה בקרב מורים בישראל יותר מאשר בכל מדינה אחרת שנבדקה על ידי TALIS. הסיבה המרכזית לכך היא עומס תעסוקתי חריג המוטל על המורה: על פי דיווחי ראמ"ה (2024), 46% מהמורים חשים עומס כבד מדי ו־21% מדווחים על תשישות. נראה שהמערכת מעמיסה על המורים דרישות שאינן תואמות את התקינה ואת המשאבים ופוגעת ביכולתם לחוש מסוגלות ואפקטיביות. ההשלכה המערכתית המיידית היא ירידה באיכות ההוראה וביכולת לממש יעדי ההוראה מורכבים. המשמעות היא פגיעה ברווחה הנפשית של התלמידים ובהישגיהם הלימודיים, המעידה על קשר שלילי בין שחיקת מורים להישגי תלמידים (בושריאן ובוברובסקי, 2021).

2. פגיעה בחוסן ובמוגנות (שחיקת הסמכות):

תחושת היעדר הגיבוי המוסדי ושחיקת הסמכות המורית פוגעות בשלומות ומחלישות את חוסנו של המורה. נתוני ראמ"ה (2024) מצביעים על כך שאחד מכל עשרה מורים חווה אלימות של תלמידים, ואחד מכל 20 מורים חווה אלימות של הורים. פגיעה זו במוגנות היא עדות לכך שהמערכת אינה מצליחה לשמור על השלומות ועל הבטיחות הפיזית והמקצועית של עובדיה, ולכן הם נוטשים אותה. כך היא מאבדת הון אנושי יקר, שהוא למעשה השקעה ציבורית, יציבותה נפגעת ונפגע גם הרצף הפדגוגי (טאוב, 2026).

3. פגיעה באוטונומיה ובשייכות (ריכוזיות):

ריכוזיות ניהולית-מצמצמת פוגעת בתחושת האוטונומיה והשייכות הארגונית של המורה. לפי דוח ראמ"ה (2019), המבוסס על סקר TALIS מ־2018, רק שישה מכל עשרה מורים לוקחים חלק בהחלטות בית-ספריות. עוד מציין הדוח, שמחסור בצוות מוסמך פוגע באיכות ההוראה במחצית מבתי הספר (פי שניים מממוצע ה־OECD). נתונים אלו מעידים על כשל בהעצמת מעמד המורה הפוגע ביכולתם להזדהות עם המערכת.

הגדרת הבעיה

הכשל המבני המרכזי במערכת החינוך נובע מפגיעה מתמשכת בשלומות (well-being) עובדי ההוראה. אחרים לפגיעה זו גורמים ארגוניים ותפעוליים (עומס חריג, שחיקת סמכות וריכוזיות ניהולית), והיא מובילה לשחיקה, לנטישה קריטית של הון אנושי ולירידה באיכות ההוראה. פגיעה במערכת החינוך מובילה לפגיעה ברווחת התלמידים, ביציבות המערכת ובציבור.

חלופות לטיפול בבעיה

1. הרחבת משרת היועצות בבתי הספר

מורים בשנים הראשונות להוראה זקוקים לתמיכה רבה וחיונית. בשנים האחרונות גבר הצורך בתמיכה לנוכח אתגרים מורכבים שאפיינו אותן (מגפת הקורונה והשלכות ה־7 באוקטובר ומלחמת "חרבות ברזל"), ובהם ריבוי מקרים של התנהגויות קצה חריגות בקרב תלמידים והורים. תמיכה במורים מתחילים המתמודדים עם קשיים היא קריטית לבלימת תופעת השחיקה.

תפקיד היועצת החינוכית בבית הספר, כפי שמוגדר בהנחיות משרד החינוך ובחוזר מנכ"ל, הוא מרכזי בקידום השלומות (well-being) של כלל קהילת בית הספר, כולל המורים. היועצת משמשת גורם מקצועי תומך, שמטרתו:

1. **יצירת מרחב בטוח למורים:** לאפשר למורים תחושת נראות, כתובת להתייעצות והזדמנות לחשיבה משותפת על דרכי התמודדות עם אתגרי הפרט והכיתה.
2. **תמיכה מערכתית:** לתמוך ולייעץ לצוותי המורים ובפרט למחנכים חדשים כגשר לאינטראקציה יעילה עם תלמידים מתקשים ועם הוריהם.
3. **הדרכה והתערבות:** לתת הדרכה פרטנית וקבוצתית לצוותים וכן להעניק תמיכה ישירה לילדים עם קשיים רגשיים, חברתיים או התנהגותיים ולעיתים גם להוריהם (בהתאם למדיניות בית הספר).

בפועל, עומס המשימות ביחס לשעות התקן של היועצת אינו מאפשר לה לתת מענה מתאים לכלל הצוותים ולהעניק ליווי פרטני ומעמיק לכל מורה חדש או מתמודד. הרחבת תקן משרת היועצות תאפשר להן להעניק תמיכה משמעותית לכל מורה, לשפר את איכות הטיפול בבעיות, לחזק את חוסן המורים ואת תחושת השלומות שלהם, ובכך לצמצם את השחיקה ולמנוע נשירה של מורים איכותיים ממערכת החינוך.

5. **ייעוץ והדרכה:** ליווי מקצועי להנהלת בית הספר בסוגיות הנוגעות להון אנושי, להדרכת מנהיגות ביניים (רכזים, מחנכים) בניהול צוותים ולהנגשת ידע וכלים עדכניים מעולם משאבי האנוש.
6. **בניית קהילה:** הקמה וניהול של קהילה מקצועית לומדת בתחום ההון האנושי, יצירת פורומים לשיתוף ידע ולמידת עמיתים בנושא, קידום שיח פתוח ועידוד יוזמות בתחום פיתוח הון אנושי.
- התפקיד מחייב שילוב של הבנה מעמיקה של עולם החינוך ושל האתגרים העכשוויים במערכת לצד ידע תאורטי ופרקטי בניהול משאבי אנוש והון אנושי. עוד נדרשת הכרת מאפייני הדורות השונים וצורכיהם הייחודיים בעולם העבודה. המינוי לתפקיד מחייב הכשרה מקצועית ייעודית בתחום, המבטיחה כי בעל התפקיד ירכוש את הידע ואת הכלים המתקדמים הנחוצים להובלת שינוי משמעותי במערכת החינוך ולשיפור האפקטיביות הארגונית באמצעות טיפוח ההון האנושי. תוכנית ההכשרה תכלול 30 שעות בכל שנה למשך שלוש שנים, למידה בקהילה מקצועית מחוזית וליווי פרטני בכל מוסד חינוכי על ידי מדריכת מחוז מקצועית.

הערכת החלופות

חלופה	חלופה 1	חלופה 2	חלופה 3
חלופה	הרחבת משרת היועצות	הגברת אוטונומיה	תפקיד HR
תועלת	השפעה על כלל אנשי החינוך כהפחתת שחיקה ותשישות רגשית בעשרות אחוזים וירידה בכוונות העזיבה בעשרות אחוזים (טטר ואח', 2024), כמו גם הגברת תחושת הנראות (Heled & Davidovitch, 2020), ולבסוף היועצת כעוגן מערכתי (ארהרד, 2014). היקף התועלת נרחב ויאפשר ליווי זמין של יועצת בכל בית ספר לכלל התלמידים וצוות אנשי החינוך. חלופה זו תיתן מענה הדרגתי במהלך 3-5 שנים (בהתאם ליכולת הגיוס ולשנות ההכשרה של יועצות חדשות).	השפעה על כלל אנשי החינוך. היקף התועלת נרחב. השינוי יהיה מערכתי, אך תלוי ביכולותיו וברצונו של כל מורה לפעול כך, ובמידה שבה מנהלים אכן יאפשרו אוטונומיה. לפי נתוני ה־OECD, מתן אוטונומיה למורים הגביר את רמות שביעות הרצון שלהם והפחית את תופעת עזיבתם את המערכת בעשרות אחוזים (OECD, 2024; Worth & van den Brande, 2020). שיתוף בהחלטות בדרג הניהולי מחזק את תחושת השייכות של המורים לבית הספר ומגביר את תחושת החוסן הארגוני בעשרות אחוזים (פריצקר, 2020).	השפעה על כלל אנשי החינוך כהפחתה בעומס העבודה ובשחיקת המורים (Education Support, 2024), יצירת תחושת אוטונומיה ושייכות לבית הספר (OECD, 2020b), חיזוק תחושת השלמות בבית הספר (Herman et al., 2020). היקף התועלת נרחב כי ימונה בעל תפקיד (HR) בכל בית ספר. חלופה זו תיתן מענה מידיי כבר בשנה הראשונה ליישומה, כאשר בעל התפקיד יוכשר במהלך מילוי תפקידו וילווה בשטח (on-going).
30%	דירוג הפרמטר: 3 שקלול יחסי: (0.9)	דירוג הפרמטר: 2 שקלול יחסי: (0.6)	דירוג הפרמטר: 5 שקלול יחסי: (1.5)
עלות	תקן הייעוץ במערכת החינוך אינו אחיד ונקבע על פי נוסחה המורכבת משילוב של שלב החינוך (יסודי/על-יסודי), גודל בית הספר (מספר תלמידים) ומאפייני האוכלוסייה (מדד הטיפוח/מצב סוציאקונומי). עלות מעסיק למשרה נעה בין 18,500 ש"ח ל-24,500 ש"ח לחודש.	ללא עלות	במקרים שבהם ייתן התפקיד לעובד הוראה במערכת כתוספת למשרה, יחושב כגמול בעל תפקיד 6% מהשכר המשולב. הגמול ניתן כתוספת לשכר הבסיס ומהווה רכיב פנסיוני, כמו כן, שעות תפקיד מחושבות לפי מפתח המבוסס על מספר אנשי החינוך במוסד החינוכי.
10%	דירוג הפרמטר: 3 שקלול יחסי: (0.3)	דירוג הפרמטר: 5 שקלול יחסי: (0.5)	דירוג הפרמטר: 3 שקלול יחסי: (0.3)

חלופה 3 תפקיד HR	חלופה 2 הגברת אוטונומיה	חלופה 1 הרחבת משרת היועצות	חלופה
פטרון ישים. חשוב שיהיה שיתוף פעולה עם מנהלים ויועצות בהבנת החשיבות ובתהליך עצמו, כדי שיראו בתפקיד גורם עזר ולא יראו בו איום.	פטרון ישים. עלול להתעורר קושי בעבודה המשותפת עם מנהלים ועם בעלי הסמכות במוסדות חינוך.	פטרון ישים. יש לגייס ולהכשיר יועצות חדשות בזמן קצר בשל מחסור ביועצות. התנגדות האוצר בשל עלויות גבוהות.	ישימות פוליטית
דירוג הפרמטר: 4 שקלול יחסי: (1)	דירוג הפרמטר: 3 שקלול יחסי: (0.75)	דירוג הפרמטר: 2 שקלול יחסי: (0.5)	25%
מורכבות מעטה. משרד החינוך מוביל תוכנית אסטרטגית שמטרתה הראשונה היא חיזוק ופיתוח ההון האנושי. לאחרונה הקים המשרד אגף חדש שנותן מענה בתחום מעמד המורה ושלומות אנשי החינוך. נוסף על כך, בשלוש השנים האחרונות קיים פיילוט לשילוב בעל תפקיד זה במערכת, שמיושם בהצלחה במספר מחוזות.	מורכבות רבה. מבנה המוסד החינוכי הוא מבנה היררכי, שבו ההחלטות מתקבלות בדרג מנהלים ובעלי תפקידים. לכן יש סיכוי סביר שמהלך זה יעורר התנגדויות. כמו כן, עשוי להתעורר קושי לגבות מורים מול לחצי ההורים.	מורכבות רבה בשל מחסור בכוח אדם לתפקיד זה.	ישימות ארגונית
דירוג הפרמטר: 5 שקלול יחסי: (1.25)	דירוג הפרמטר: 2 שקלול יחסי: (0.5)	דירוג הפרמטר: 2 שקלול יחסי: (0.5)	25%
השפעה על יציבות המערכת: צמצום נשירה שקטה ושימור ידע פדגוגי. השפעה על רווחת התלמידים וההישגים - מורה שטוב לו מביא לידי תלמיד שטוב לו. שיפור תדמית מקצוע ההוראה. שיוביל לכוח אדם איכותי יותר.	חדשנות פדגוגית: כאשר מורים מקבלים אוטונומיה, הם נוטים ליזום שיטות הוראה חדשות. שינוי הסטטוס החברתי של המורה: הגברת האוטונומיה משדרת לציבור שהוראה היא פרופסיה משמעותית. סיכון: אוטונומיה ללא פיקוח עלולה להוביל לפערים לימודיים, רגשיים וחברתיים בין כיתות שונות.	שיפור החוסן הנפשי קהילתי בעקבות זמינות היועצות. הרחבת תקנים בבתי ספר מסוימים עלולה להוביל לניוד של יועצות מבתי ספר אחרים או מהמגזר הציבורי למגזר הפרטי, ובכך להגדיל את הפערים בין פריפריה למרכז. כמו כן, טשטוש גבולות מקצועיים: השפעה חיצונית שלילית עלולה להיות הפיכת היועצות למנהלת כוח אדם בפועל, מה שיפגע בתפקידה הטיפולי המקורי מול התלמידים.	השפעות חיצוניות
דירוג הפרמטר: 5 שקלול יחסי: (0.5)	דירוג הפרמטר: 3 שקלול יחסי: (0.3)	דירוג הפרמטר: 2 שקלול יחסי: (0.2)	10%
4.55	2.65	2.4	ציון משוקלל

לכל קריטריון ניתן משקל המשקף את סדרי העדיפויות (%).

כל פרמטר דורג בסולם ליקרט בין 1-5, כאשר 1 מייצג לא מותאם ו-5 מייצג התאמה טובה ביותר. כל דירוג של פרמטר שהתקבל שוקלל בהתאם למשקלו היחסי של כל קריטריון (שקלול יחסי).

הציון המשוקלל של חלופה הוא סכום כל השקלולים היחסיים השייכים לה.

המלצת מדיניות – בחירת החלופה המומלצת

אנו ממליצים על חלופה 3: **מיסוד מיידי של תפקיד מוביל הון אנושי (HR) בית-ספרי** כמענה מבני לשיפור שלומות עובדי ההוראה. מחקרים מראים שבמדינות שבהן מיסודו את תפקיד מוביל ההון האנושי בבתי הספר, התחזקה תחושת השלומות של עובדי ההוראה, פחתה השחיקה, גברו האוטונומיה ותחושת השייכות של המורים והצטמצמה נטישת עובדים ממערכת החינוך בעשרות אחוזים. כך למשל, בסינגפור (OECD, 2011), בבריטניה (Department for Education [DfE], 2024, 2026) ובארצות הברית (Carver-Thomas & Darling-Hammond, 2017).

לאור האמור לעיל, יש להטמיע בכל מוסד חינוכי בעל תפקיד ייעודי שייבחר מתוך הצוות הקיים ויעבור הכשרה מקצועית. תפקידו יהיה לנהל באופן הוליסטי את מסלול הקריירה של כל מורה בארגון: החל מקליטה וחניכה מותאמת אישית למורים חדשים, דרך מיפוי חוזקות ופיתוח קריירה ועד מתן גיבוי מוסדי ותיווך מול גורמי חוץ (הורים ומשרד החינוך) להפחתת עומס תפעולי. חלופה זו נבחרה על פני החלופות האחרות בשל:

- ישימות ומענה למחסור בכוח אדם (יתרון על פני חלופה 1):** בעוד שהרחבת מערך הייעוץ (חלופה 1) סובלת ממחסור אקוטי בנשות מקצוע והכשרתן אורכת זמן רב, חלופה 3 מתבססת על כוח אדם קיים בתוך בתי הספר שיעבור הכשרה תוך כדי תנועה (on-going). באופן זה יתאפשר מענה מיידי כבר בשנה הראשונה ליישום.
 - שינוי תרבותי-ארגוני מול הצהרה עקרונית (יתרון על פני חלופה 2):** הגברת האוטונומיה (חלופה 2) היא יעד חשוב, אך היא תלויה ברצונם הטוב של מנהלים ועלולה להיתקל בהתנגדויות היררכיות ללא מנגנון מיישם. וכן, מהלך זה הוא בבחינת רפורמה רחבה המצריכה שינוי תפיסתי. חלופה 3 יוצרת פונקציה ארגונית מוגדרת שתפקידה להפוך את האוטונומיה ואת השייכות לפרקטיקה יום-יומית דרך תוכניות פיתוח קריירה והוקרה.
 - דיוק בכתובת המענה:** נייר המדיניות מציינ כי גורמי השחיקה המרכזיים הם ארגוניים ותפעוליים (עומס חריג וריכוזיות). בעוד שהיועצת (חלופה 1) ממוקדת ברווחה הנפשית-רגשית, ממונה ה־HR נותן מענה לשורש הבעיה הארגונית - הוא מטפל במעטפת התעסוקתית, מפחית בירוקרטיה ומייצר "גב" מקצועי למורה מול לחצים חיצוניים וכך מביא לשיפור ה־well-being המקצועי.
 - הלימה לאסטרטגיית משרד החינוך:** חלופה זו נהנית מ"רוח גבית" של המערכת לאור הקמת האגף החדש למעמד המורה והצלחת פיילוטים דומים במחוזות השונים - תמיכת המערכת מבטיחה ישימות ארגונית גבוהה וסיכויי הצלחה טובים יותר בטווח הארוך.
- לסיכום:** חלופה 3 היא החלופה היחידה המשלבת יעילות כלכלית (גמול אחוזי מול עלות שעות ייעוץ יקרות), ישימות מיידי וטיפול שורשי בכשלים המבניים שגורמים לעזיבת מורים בשנות עבודתם הראשונות.

רשימת מקורות

- ארהרד, א' (2014). **ייעוץ חינוכי בישראל: תיאוריה, פרקטיקה ומחקר**. מכון מופ"ת.
- בושריאן, ע' ובבורבסקי, ע' (2021). **כיצד משפיעה שלומותם של מורות ומורים על התלמידים?** (סקירה יומית מס' 314). לשכת המדען הראשי, משרד החינוך. <https://meyda.education.gov.il/files/LishcatMadaan/SkirotYomiyot/314.pdf>
- גרינבנק, א', אגם בן ארצי, ג' וכספי, ר' (2018). שחיקה בקרב מורים בחינוך הרגיל ובקרב מורים בחינוך המיוחד. **מחקרי גבעה, ה**, 104-89.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2023). **עובדי הוראה במערכת החינוך. הודעה לתקשורת**. https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2023/105/06_23_105b.pdf
- הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך. (2019). **סקר TALIS 2018: הוראה ולמידה בישראל מנקודת מבטם של מורים ומנהלים - דוח מסכם**. משרד החינוך.
- הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך. (2020). **סקר TALIS 2018: הסקר הבינלאומי להוראה ולמידה - ממצאים עיקריים בישראל**. משרד החינוך. https://meyda.education.gov.il/files/Rama/TALIS_2018_Framework.pdf
- הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך. (2024). **סקרי אקלים וסביבה פדגוגית תשפ"ד: מבט כללי-ארצי**. משרד החינוך. <https://rama.education.gov.il/>
- וייסבלאי, א' (2023). **מחסור במורים**. מרכז המחקר והמידע של הכנסת. https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/09f3dfaf-607c-ed11-8150-005056aac6c3/2_09f3dfaf-607c-ed11-8150-005056aac6c3_11_19858.pdf
- טאוב, מרכז לחקר המדיניות החברתית בישראל. (2026). **תמונת מצב המדינה 2025: על משברים אמיתיים ומדומים במערכת החינוך**. מרכז טאוב. <https://www.taubcenter.org.il/pr/snr-2025-e>

- טטר, מ', קורלנדר, נ' ושיינין, מ' (2024). **רווחתם הרגשית של יועצות ומורים במערכת החינוך**. משרד החינוך, לשכת המדענית הראשית.
- סלנט, ע' (2022). לא רק בישראל: מה גורם למורים בעולם לעזוב את מקצוע ההוראה? **שיעור חופשי**, 150, 26-27. <https://www.dmag.co.il/pub/HISTADRUT/shiur150/#zoom=z>
- פריצקר, ד' (2020). **שחיקת מורים: גורמים, השלכות ודרכי התמודדות**. מכון אבני ראשה למנהיגות בית ספרית.
- פריצקר, ד' וחו, ד' (2010). גורמי שחיקה בהוראה אצל מורים בשנות עבודתם הראשונות. **עיון ומחקר בהכשרת מורים**, 12, 94-131. שפרלינג, ד' (2015). **נשירת מורים ברחבי העולם**. סקירת מידע. מכון מופ"ת. https://meyda.education.gov.il/files/staj/NeshiratMorim_BerachaveyHaolam.pdf
- Carver-Thomas, D., & Darling-Hammond, L. (2017, August 16). *Teacher turnover: Why It Matters and What We Can Do about It*. Learning Policy Institute. <https://learningpolicyinstitute.org/product/teacher-turnover-report>
- Department for Education. (2024, January 15). *Education staff wellbeing and teacher retention*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/publications/education-staff-wellbeing-and-teacher-retention>
- Department for Education. (2026). *Wellbeing and workload charter - Improve workload and wellbeing for school staff*. Education.gov.uk. <https://improve-workload-and-wellbeing-for-school-staff.education.gov.uk/staff-wellbeing/wellbeing-and-workload-charter/>
- Education Support. (2024). *Teacher Wellbeing Index 2024*. Www.educationsupport.org.uk; Education Support. <https://www.educationsupport.org.uk/resources/for-organisations/research/teacher-wellbeing-index/>
- Glazer, J. (2018). Learning from those who no longer teach: Viewing teacher attrition through a resistance lens. *Teaching and Teacher Education*, 74, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.04.011>
- Heled, E., & Davidovitch, N. (2020). An occupation in search of identity - What is school counseling? *Journal of Education and Learning*, 9(5), 215–232. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1270724>
- Herman, K. C., Prewett, S. L., Eddy, C. L., Savala, A., & Reinke, W. M. (2020). Profiles of middle school teacher stress and coping: Concurrent and prospective correlates. *Journal of School Psychology*, 78, 54–68. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2019.11.003>
- OECD. (2011). *Lessons from PISA for the United States. Strong performers and successful reformers in education*. <https://doi.org/10.1787/9789264096660-en>
- OECD. (2018). *PISA 2018 Results (Volume V)*. https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2018-results-volume-v_ca768d40-en.html
- OECD. (2020a). *PISA 2018 Results (Volume V): Effective policies, successful schools*. <https://doi.org/10.1787/ca768d40-en>
- OECD. (2020b). *TALIS 2018 Results (Volume II)*. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>
- OECD. (2023, December 5). *PISA 2022 Results (Volume II)*. https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-ii_a97db61c-en.html
- OECD. (2024). *Teacher leadership and autonomy: Results from TALIS 2024*. https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-2024_90df6235-en/full-report/teacher-leadership-and-autonomy_24a4b36d.html
- Santoro, D. A. (2016). Teachers' expressions of craft conscience: Upholding the integrity of a profession. *Teachers and Teaching*, 23(6), 750–761. <https://doi.org/10.1080/13540602.2016.1228627>
- Worth, J., & van den Brande, J. (2020). Teacher autonomy: How does it relate to job satisfaction and retention? *ERIC*. National Foundation for Educational Research. <https://eric.ed.gov/?id=ED604418>