

הכנס השנתי של היזמה למחקר יישומי בחינוך

3.1.2019 | כ"ו טבת תשע"ט

ניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה במערכת החינוך

מושב ראשון – אין כמו בבית (ספר): למידה תוך כדי עבודה בבית הספר

מושב שני – השמיכה הקצרה: כוחות מתנגשים בפיתוח המקצועי (לצפייה [בדיון](#))

במסגרת הפאנל הוצגה המורכבות של מערך הפיתוח המקצועי והכוחות המנוגדים הפועלים בו, ונשמעו כיווני פעולה אפשריים לשיפור המצב הקיים. לצפייה בסרטון המציג את המורכבות והצרכים המרובים של ההתפתחות המקצועית – [לחצו כאן](#).

אתגרים בפיתוח המקצועי ודרכי התמודדות

פרופ' ג'וש גלייזר מאוניברסיטת ג'ורג' וושינגטון התייחס לעמימות הקיימת בארץ לגבי גבולות האחריות של תפקיד המורה. מהעמימות בהגדרת תחום המומחיות של המורה (ללמד את תחום הדעת? לחנך? לבנות ידע כללי על העולם?) נגזרת גם עמימות בשאלה מה נדרש כדי לקדם ולפתח את העוסקים בתחום. חלק מהפתרון צריך להיות דיון לאומי ותרבותי באשר לציפיות מהפרופסיה. אפשרות נוספת היא להחליט שלא מדובר בתפקיד פרופסיונאלי (כמו אבא או אימא – אלו תפקידים חשובים, אך הם לא נחשבים פרופסיה). הנושאים הנדונים הם אידאולוגיים וערכיים, המחקר יכול לספק נתונים, אך אינו יכול להחליט מה 'טוב'. לכן יש חשיבות רבה לשיח הציבורי.

גב' שירלי רימון, מנהלת מינהל החינוך בעיריית תל אביב-יפו, התייחסה לאתגר הגדול של שינוי בית הספר – שלב הכרחי בדרך לשינוי למידת המורים. כל זמן שמורים נמדדים על פי הישגי תלמידיהם, שלא דווקא מחייבים 'הוראה אחרת', אין מוטיבציה לשינוי, וההוראה והלמידה לא ישתנו. אתגרים נוספים הם: 1. קיבעונות של מורים. 2. אמונה מועטה של המורים בתהליכי השינוי בשל ריבוי האופנות המתחלפות במערכת החינוך. 3. פערים ביכולות בין המורים. 4. מערכתיות – אם לא ניישם את התהליכים האלה באופן רחב, הם ייעלמו.

במסגרת ההתמודדות של עיריית תל אביב-יפו עם הנושא הזה, מינהל החינוך מעודד את השונות בין המורים, ומנסה להתאים את המערכת לשונות הזו. הפרדיגמה הבסיסית היא ששינוי מהותי של הסדירות בבית הספר יגרום למערכת להתאים את עצמה למורים. המשאבים המרכזיים שמסופקים למנהלים בתהליך הם אוטונומיה ואמון, לצד מתן ליווי מקצועי. התרבות הארגונית של מתן אוטונומיה ואמון מחלחלת הלאה: מהמנהלים אל המורים והתלמידים.

במינהל החינוך בעיריית תל אביב-יפו חותרים לשינוי שבמהלכו יתפנו 4 שעות שבועיות מתוך המשרה של המורה לטובת למידה. במהלך השעות האלו המורים יתפתחו בהתאם לבחירתם – ישוחחו, יקראו, יחקרו או יצרו. הפתרונות לתלמידים בזמן הזה הם מגוונים – קבוצות חקר, הרצאה לקבוצה גדולה של תלמידים או ויתור על שעת לימודים. גב' רימון חושבת שההיתכנות לא קשורה לחוזק הרשות, אלא לאוטונומיה הניתנת לה ולאמון שהרשויות נותנות במנהלים ובבתי הספר.

הכנס השנתי של היזמה למחקר יישומי בחינוך

3.1.2019 | כ"ו טבת תשע"ט

ניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה במערכת החינוך

גב' פאתנה חגלה, מנהלת בית הספר 'אלמוסתקבל' בג'לג'וליה, התייחסה להתמודדות עם חסמים פנימיים בתהליך המורכב של לקיחת האחריות על הפיתוח המקצועי בבית הספר. במסגרת אחריות זו היא דאגה לכך שהתוכניות, ההשתלמויות והמשאבים יותאמו לצרכים של בית הספר. לשם כך היה עליהם לגבש חזון לבית הספר ולמשתתפים בתהליך; לקבוע יעדים לבית הספר ולמקצוע הלימוד וכן יעד אישי למורה ולתלמיד; לקבוע סדרי עדיפויות, למפות את הכוחות הקיימים בבית הספר ולאתר מורים שיוכלו תהליכים. בהמשך לכך, צריך היה לחשוב אילו כלים יכולים לקדם את מימוש היעדים. במיפוי שערכו בבית הספר גילו שיש אוצרות רבים, אך חסרים תנאים להובלה, כגון ליווי על ידי מאמנת אישית בתוך בית הספר. בתהליך התעוררו קשיים וחסמים פנימיים ('שדונים') – חשש מעלויות גבוהות, תחושת קורבנות ויאוש ותחושה שצריך לבחור בין שחור ללבן. גב' חגלה שיתפה את המורים בצוות שלה בהתמודדות האישית שלה, והדבר סייע בהתגברות על החששות. בצעדים קטנים הצליחו ליצר פדגוגיה חינוכית – פדגוגיה נאמית¹.

ד"ר ורדה שיפר ממכון ון ליר העלתה את הקושי של רשויות מקומיות חלשות ליצור שינוי בפיתוח המקצועי שלהם. דובר רבות במהלך היום על ריבוי של צרכים – אישיים, בית ספריים ומערכתיים – אך לא הוצג כיצד המשרד רוצה להתייחס לגיוון העצום בתחום של הפיתוח המקצועי, ואיך הוא יוצר פלטפורמה שתאפשר לנהל את המגוון הזה. אתגר נוסף הוא כיצד מקשרים בין הפיתוח המקצועי ומילוי הצרכים של המורים לבין התלמידים, שעל פי הישגיהם נמדדת ההצלחה של המורים.

כיווני ההתמודדות עם הקשיים מחייבים לשיטתה של ד"ר שיפר גיבוש מדיניות על רחבה בידי המשרד, לצד שינוי מסוים במבנה מתן השירותים:

קביעת מדיניות על בידי משרד החינוך. ריבוי הגורמים העוסקים בפיתוח מקצועי (במטה המשרד ומחוצה לו) לצד הנטייה לעבוד בקווים מקבילים – משקפים את הצורך לקבוע מדיניות על אחידה וברורה. קביעת מדיניות היא תפקידו של המשרד הממשלתי ומקור הכוח העיקרי שלו. הפוננה היא למדיניות רחבה שכוללת שפה משותפת ומטרות משותפות, חלוקת הפיתוח המקצועי לפי תחומים ובהתאם למטרות, הגדרת סל תקציב ועקרונות חלוקה, קביעת סוגי הדיווח הנדרשים וכדומה. לצד זאת, על המשרד לבחון את הארגונים הרבים שמספקים שירותי פיתוח מקצועי כיום. כאשר ישנה מדיניות על מהמטה, גופי הביניים שקרובים יותר לשטח יכולים להתאים את עצמם ואת המדיניות שלהם לאותה מדיניות על. בהיעדר הסכמה על מדיניות על – הבעיות והמתחים בלתי נמנעים.

עקרון הסובסידריות – המבנה המסורתי הקלאסי של שירות מדינה בירוקרטי יודע לספק שירות אוניברסלי אחיד, אך אינו יודע לספק שירות שמתאים לצרכים של יחידים או של קבוצות. לכן ברוב מדינות העולם חל שינוי משמעותי במבנה מתן השירותים. לפי עקרון הסובסידריות, הרשות השלטונית הקרובה יותר לאזרח אחראית לתת את השירות המותאם לו (אם היא יכולה לעשות זאת), ואילו תפקידה של הרשות המרכזית הוא לתמוך בה. אחת הבעיות המרכזיות שהועלו היא חוסר התאמה וחוסר קוהרנטיות בין התוכניות וההתערבויות שנכנסות לבית הספר. ההתמודדות מתחילה בבית הספר עצמו,

¹ על הפדגוגיה הנאמית ניתן לקרוא בתקציר קורות החיים של גב' חגלה שבחומרי הכנס.

הכנס השנתי של היזמה למחקר יישומי בחינוך

3.1.2019 | כ"ו טבת תשע"ט

ניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה במערכת החינוך

ומנהלת בית הספר – שתומכת, מובילה ומכוונת – היא הדמות המרכזית בתהליך. המנהלת צריכה לתכנן לטווח הארוך את תוכנית ההשתלמות של בית הספר. המצב שתיארה גב' רימון בתל אביב-יפו מדגים את היתרון בפעולתו של גוף נוסף לצד בית הספר, שמרכז, תומך ויוצר קוהרנטיות בתוך המערכת. כאשר מרכז הפסג"ה הוא בעל יכולות, הוא יכול לסייע בתהליך הזה. העיקרון המנחה הוא תמיכה בבית הספר, ולא שליטה באמצעות שוט.

גב' עינת רום, מנהלת אגף א' לפיתוח מקצועי במשרד החינוך, התייחסה לפרדוקס – אם הלמידה המקצועית היא צורך בסיסי מדוע היא כל כך קשה ומורכבת ליישום? מבחינת התהליך ההיסטורי, עם השנים ועם כניסתם של הסכמי השכר החלה מגמה של התרבות מסגרות ותוכניות של פיתוח מקצועי. השינויים הללו העבירו מסר מבלבל, ויצרו תרבות של 'ספירת שעות'.

גב' רום שיתפה בדרכי ההתמודדות של המשרד: ראשית, המשרד מוביל תהליכי תכנון של הלמידה בהובלת המנהלים, בשיתוף ובתמיכה של מרכזי הפסג"ה ותוך קיום דיאלוג עם המורה. שנית האגף מנסה להגמיש את האדמיניסטרציה לטובת חופש פדגוגי רב יותר, ולאפשר כלים גמישים יותר כגון קורסי מיקרו-קרדיטציה של כמה שעות, למידה בקהילות קטנות, למידה משותפת לחדר מורים וכדומה. זהו תהליך ארוך. יתר על כן, במטה מתכנס פורום של כל יחידות המטה, שמנסה לראות את המורה הבודד ולסנכרן בין הדרישות. כל היחידות קנאיות לתחומן ולכן זהו תהליך מורכב, אך יש ניסיונות לעשות סדר. אנו מקווים שלקראת סוף השנה יוקם צוות מחקר ופיתוח שיהיה לנו לעזר. האתגר הגדול הוא להפוך את הלמידה לחלק משגרת החיים והעבודה. גב' רום שואפת לכך שהסנכרון בין הגורמים ויצירת הקשרים יביאו לכך שהתהליכים לא יהיו מקבילים אלא בעלי נקודות השקה, דוגמת תהליכי הדרכה ותהליכי למידה, למען הידוק הקשרים בין סוגי הלמידה, למען השהות בלמידה ולמען היזון חוזר. גב' רום חושבת שאנחנו בדרך הנכונה.

ד"ר ניר מיכאלי, רקטור מכללת אורנים וחבר ועדת המומחים, הציג שתי מורכבויות נוספות: 1. מיהו "הלקוח" בלמידה מקצועית של מורים? האם אלו המורים, הקהילות או התלמידים? 2. נוסף על למערך הפיתוח המקצועי יש מערך שלם מקביל – מערך ההדרכה – שיוצר מורכבות נוספת.

התייחסות להיבטים ולהשלכות של מתן אוטונומיה למנהלי בית הספר בנושא הפיתוח המקצועי

גב' רום ציינה כי הצבע המקומי בפיתוח המקצועי הוא חשוב מאוד, ואנו סומכים על המורים ועל המנהלים שיעשו את התיעוד הנכון בזירה המקומית שלהם. למורה יש מוטיבציה בסיסית להצליח ולהשתפר, והלמידה היא אחד הכלים שעומדים לרשותו. על מנת לסייע בתהליך התכנון והתיעוד, התחילו באגף א' לפיתוח מקצועי תהליך של 'תכנון למידה' בשיתוף עם מרכזי הפסג"ה. בתהליך הזה מרכזי הפסג"ה מתכננים יחד עם המנהל את הלמידה של כל מורה ומורה, באופן שמאפשר ראייה רוחבית ותכנון למידה מסודר והמשכי. על בסיס זה מתקיים דיאלוג עם המורה.

פרופ' גלייזר מציע מבט אחר על המושג אוטונומיה. לעיתים אוטונומיה משמעה בדידות. נוסף על כך, העוצמה של הפרופסיה נובעת במקרים רבים מהמאפיינים המשותפים של אנשי המקצוע – האמון

הכנס השנתי של היזמה למחקר יישומי בחינוך

3.1.2019 | כ"ו טבת תשע"ט

ניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה במערכת החינוך

בטייסים וברופאים, למשל, נובע מפרוטוקולי עבודה משותפים. גם הדיון בין מורים ובתי ספר יכול להיות מקצועי יותר כשיש להם חוויות וכלים משותפים.

ד"ר שיפר מסכימה שנושא האוטונומיה הוא מורכב. היא מחפשת דרכים לעשות סדר בפיתוח המקצועי בד בבד עם שימוש במנגנונים הקיימים, לדוגמה חלוקה ברורה יותר של תפקידים וסמכויות, גם בתוך המשרד וגם בין המשרד לגופים אחרים. כשהחלוקה איננה ברורה המשרד מתערב ישירות ברמת בתי הספר, בניגוד לעקרון הסובסידריות.

היכן מתחילים: האם צריך לשנות את בית הספר כדי להוביל פיתוח מקצועי מיטבי או לשנות את תרבות הפיתוח המקצועי כדי להוביל את השינוי החינוכי?

גב' רימון השיבה כי ניסיון העבר הראה שלמידה 'אחרת' לא תקרה אם תוכניות וסדרי הלימודים לא יעודדו זאת. לכן בחרו בעיריית תל-אביב-יפו קודם לשנות את הסדירות בבתי הספר ואת מערכות השעות, ורק אז עברו למורים וללמידה שתתאים את עצמה לסדירות האלה.

גב' חגלה הוסיפה כי האחריות מכפילה את עצמה – למורים יש אחריות ישירה לפיתוח המקצועי שלהם, אך הם צריכים את הליווי ואת רשת התמיכה של המנהלים. לכן המורים הם הלקוחות הראשונים שלה כמנהלת. תפקידה לסייע לשפר את תנאי הלמידה ולהפוך את הלמידה למשמעותית ולרלוונטית.

הערות מהקהל ותגובות המשתתפים:

1. המדען הראשי ד"ר איתי אשר הציע גלולת מידה מסוימת של אמפתיה כלפי ראשי מערכת החינוך, שפועלים בזירה ציבורית ביקורתית שבה אין הסכמה לגבי מטרות החינוך. לדבריו, הצורך להראות תוצאות לצד אי ההסכמה לגבי מטרות, יוצרים כוח נוגד אוטונומיה ולחץ לפיתוח מקצועי בנושאים רבים. **גב' רימון** העירה כי הגדרת חזון ויעדים היא אחת מתפקידי המנהיגות.
2. הוער כי הצד השני של החופש והאוטונומיה הוא תחרות והצורך לעמוד בביקורת עמיתים, ביקורת ציבורית או ניהולית, וכי רוב עובדי המערכת לא רוצים לוותר על ההגנה הקולקטיבית ועל התפיסה שכל המורים טובים. הבעיה היא שקשה להעניק אוטונומיה כשאין חובה לעמוד בסטנדרטים ולהוכיח הצלחה.
3. הוצע כי אין צורך להכריע בין סוגי השתלמות או תחומים, אלא למצוא איזון בתוך המערכת המורכבת. במשך שנים ארוכות הייתה מגמה של פיקוח וריכוזיות, ובמהלך 10 השנים האחרונות חל שינוי ויש ניסיון לאפשר יותר אוטונומיה בלי לאבד את יכולת הבקרה והפיקוח.
4. הוצע לשנות את המונח תמיכה למונח אכפתיות – אם המערכת תפנה לכיוון של אכפתיות ולא לכיוון של בקרה ודין, יש סיכוי לשינוי.

הכנס השנתי של היזמה למחקר יישומי בחינוך
3.1.2019 | כ"ו טבת תשע"ט

ניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה במערכת החינוך

5. הוער כי הדיון לא לקח בחשבון את הקשיים האישיים של מורים בהוראה. **גב' רום** השיבה כי ישנם כלים חדשים להערכה מעצבת, שתוצאותיה ישמשו לאיתור הצרכים של כל מורה ומורה. הרעיון הוא שהפיתוח המקצועי יהיה מבוסס על צורכי המורה. **גב' רימון** העירה שיותר ממה שמורים מתקשים, המערכת מקשה עליהם, ונדרש שינוי סדירויות עמוק.
6. הוער כי אחד הקשיים בפיתוח המקצועי הוא שאין שהות במסגרת תהליך הלמידה והרכישה של כלים חדשים לעכל את הידע, להתנסות ולשהות בו. נטען כי שהות זו חייבת להיות חלק מהתהליך של הפיתוח המקצועי, ובזמן השהות יש 'להגן' על המורה מתוכניות נוספות.