

האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים  
היזמה למחקר יישומי בחינוך

ועדת המומחים לנושא :  
ניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה  
במערכת החינוך

מפגש לימודי בנושא :

פיתוח מקצועי והדרכה  
ברשויות מקומיות, ברשתות חינוכיות  
ובארגוני מגזר שלישי

---

חומרי רקע למפגש לימודי

---

מְרָפֶזת הפעילות : רננה פרזנצ'בסקי אמיר

י"ב בשבט תשע"ח, 28.1.2018  
בית האקדמיה הלאומית למדעים, ירושלים

תוכן עניינים :

סדר יום - עמ' 2

תמצית קורות חיים של משתתפי המפגש - עמ' 3

תמצית מפגש לימודי קודם - עמ' 7

**האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים** נוסדה בשנת 1959. חברים בה כמאה מדענים ומלומדים מן השורה הראשונה של ההשכלה והדעת במדינת ישראל. חוק האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים, התשכ"א-1961, קובע כי מטרתה ומשימותיה העיקריות הן לטפח ולקדם פעילות מדעית, לייצג לממשלה בענייני מחקר ותכנון מדעי בעלי חשיבות לאומית, לקיים התקשרויות עם גופים מקבילים בחוץ לארץ, לייצג את המדע הישראלי בגופים ובאירועים מדעיים בינלאומיים ולהוציא לאור כתבים שיש בהם כדי לקדם את המדע.

**היזמה למחקר יישומי בחינוך** מעמידה לרשות מקבלי החלטות בחינוך ידע מדעי עדכני ומבוקר. ידע כזה חיוני לגיבוש מושכל של מדיניות ולתכנון מיטבי של התערבויות – לשיפור הישגי החינוך בישראל.

**חזון היזמה:** ידע מחקרי הוא מרכיב חיוני בתכנון מדיניות ציבורית או התערבות רחבת-היקף. בשלב התכנון ידע מחקרי מבוקר תומך בגיבוש מדיניות שסיכויי הצלחתה טובים יותר, ולאחר מכן הוא זה שמאפשר דיון ציבורי רצינולי. היזמה מיישמת חזון זה בתחום החינוך.

**דרכי הפעולה של היזמה:** היזמה עוסקת בנושאים שמעלים מקבלי ההחלטות, ומתייעצת עם בכירים במשרד החינוך ועם בעלי עניין נוספים. ועדת ההיגוי של היזמה, שאותה ממנה נשיא האקדמיה הלאומית, אחראית על תוכנית העבודה של היזמה ועל תהליכי השיפוט של התוצרים.

היזמה פועלת באמצעות ועדות מומחים ועל ידי זימון מפגשים לימודיים משותפים לחוקרים, לאנשי מקצוע ולמקבלי החלטות. היא מפרסמת את תוצרי עבודתה ומנגישה אותם לציבור הרחב.

חברי ועדות המומחים מכהנים בהן בהתנדבות.

**תולדות היזמה:** היזמה הוקמה בשלהי שנת 2003 – מיזם משותף של האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים, משרד החינוך ויד הנדיב. מתחילת שנת 2010 היזמה פועלת כיחידה של האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים.

בקיץ תש"ע (2010) הוסיפה הכנסת תיקון לחוק האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים, והסדירה את אופן ההתקשרות בין משרדי ממשלה המבקשים ייעוץ – לבין האקדמיה. היזמה היא המנהלת את פעולות הייעוץ שהאקדמיה נותנת בתחום החינוך לממשלה ולרשויות שונות.

## סדר יום

**מטרת המפגש :** מפגש המשך למתן מבט על והיכרות כללית עם הנעשה בתחום של פיתוח מקצועי והדרכה במערכת החינוך : סוגי העשייה, השחקנים המרכזיים, הממשקים ביניהם והאתגרים הניצבים בפניהם. הפעם נתמקד בגורמים ברשויות המקומיות, בבעלויות החינוכיות ובמגזר השלישי.

שעה	נושא	דוברים
11:00-10:30	פתיחה ודיון - בעקבות מפגש למידה קודם	פרופ' מריו מיקולינסר, יו"ר הועדה מחשבות בעקבות מפגש למידה קודם
12:10-11:00	פיתוח מקצועי ברשתות חינוכיות	ד"ר מור דשן, משנה למנכ"ל ומנהלת תחום פדגוגיה ברשת דרכא גב' איילת דויטש, סמנכ"ל מו"פ חינוכי, רישתיות והערכה, ומנהלת מתחם ה"גוגיה" ברשת אמי"ת
13:35-12:10	על פיתוח מקצועי ברשויות המקומיות	דברי פתיחה וסיכום : ד"ר ורדה שיפר מר אביב קינן, ראש מינהל החינוך בירושלים מר וליד טאהא, מנהל מחלקת החינוך בכפר קאסם
13:55-13:35	הפסקה	
15:05-13:55	תרומת המגזר השלישי לפיתוח המקצועי	מר אלי הורביץ, מנכ"ל קרן טראמפ מר יותם טרון, מנכ"ל משותף של המכון לחינוך דמוקרטי
16:00-15:05	טעימה קטנה מהשטח – שיחה 'בלתי מייצגת' עם מורים על פיתוח מקצועי	מר גיל אברהם, ביה"ס כרמי יהודה בגוש עציון מר יוסף סרור, ביה"ס מדעי טכנולוגי בבית חנינה
16:15-16:00	הפסקה	
17:00-16:15	דיון פנימי של הועדה	סיכום יום המשך תהליך הלמידה : מיקוד הסוגיות והיבטים פרקטיים - יום עיון ; מהלך לשמיעת מורים ומנהלים

מנהל המפגש ומנחה הדיונים : פרופ' מריו מיקולינסר, יו"ר וועדת המומחים

## תקצירי קורות חיים של המשתתפים במפגש

**דוברים** (לפי סדר א"ב של שמות המשפחה):

**גיל אברהם**, סגן מנהל ומחנך כיתה ו בבית ספר כרמי יהודה בגוש עציון (כיתות ד-ח). בשנים האחרונות מעביר השתלמויות פנים אל פנים וסינכרוניות בתקשוב. בעבר שימש מדריך פדגוגי להכשרת מורים של מכללת הרצוג, חבר הנהלה של פסג"ה קריית ארבע ורכז השתלמויות במכללת הרצוג. בעל תואר ראשון בחינוך ותורה שבעל פה, ותואר שני בתנ"ך ממכללת הרצוג שבאלון שבות.

**אילת דויטש**, סמנכ"לית מינהל מחקר ופיתוח חינוכי, הערכה ורשתיות ומנהלת מתחם ה"גוגיה" ברשת אמ"ת. בתפקידה הקודם שימשה כמשנה למנכ"ל במכון אדלר, וניהלה את חמשת בתי הספר להכשרה מקצועית של המכון. לפני כן ניהלה את היחידה ללימודי חוץ בעלמא – מכללה לתרבות עברית, והקימה חברה פרטית לשיעורי טבע ומדעים במערכת החינוך. בוגרת מנדל, ביה"ס למנהיגות חינוכית, בעלת תואר ראשון ושני בעבודה סוציאלית מהאוניברסיטה העברית, וכן בעלת תואר שני במנהל עסקים עם התמחות בפסיכולוגיה עסקית מהמכללה למינהל.

**מור דשן**, משנה למנכ"ל ומנהלת תחום פדגוגיה ברשת בתי הספר 'דרכא'. מרצה חלקית באוניברסיטת בר אילן. בתפקידה הקודם שימשה סמנכ"ל פדגוגי וסמנכ"ל מחקר ברשת אמ"ת. שימשה בעבר במגוון תפקידי פיקוד ומטה בחיל החינוך והנוער, ביניהם פיקוד על בסיס גדני"ע שערי אברהם. בוגרת בית הספר מנדל למנהיגות חינוכית, בעלת תואר ראשון במדעי המחשב וקרימינולוגיה מאוניברסיטת בר אילן, תואר שני בחינוך מאוניברסיטת ליברפול באנגליה, ותואר שלישי בלימודי מידע מאוניברסיטת בר אילן.

**אלי הורביץ**, מנכ"ל קרן טראמפ וחבר ועד החינוך הלאומי. בשנים 2000-2011 שירת כמשנה למנכ"ל יד הנדיב, קרן פילנתרופית של משפחת רוטשילד בישראל. הורביץ מכהן כחבר בוועד המנהל של 'חמד"ע', מרכז לחינוך מדעי בתל אביב, והיה בין מייסדיו ויוזמיו של 'אבני ראשה' – המכון הישראלי למנהיגות בית-ספרית. קודם לכן ריכז את עבודת 'הוועדה לשינוי מעמד הספרייה הלאומית' בראשותו של השופט יצחק זמיר, והיה ממובילי הקמת מאגר 'גיידסטאר' להגברת השקיפות של עמותות בישראל. בראשית דרכו שימש עוזרו של יושב-ראש ועדת חוץ וביטחון בכנסת. בעל תואר שני בהיסטוריה של המזרח התיכון מאוניברסיטת תל אביב.

**וליז טאהא**, מנהל מחלקת החינוך בעיריית כפר קאסם זה שלוש שנים; איש ציבור ופעיל חברתי. בתפקידו הקודם שימש מחנך וחבר צוות מוביל בבית ספר פרטי בעיר רמלה, וכיהן כמנהל ביה"ס במשך ארבע שנים. בעל תואר ראשון במדעי המדינה (יחסים בין-לאומיים) מהאוניברסיטה הפתוחה, בעל תואר שני בלימודי ביטחון מאוניברסיטת תל אביב ובעל תעודת הוראה בהיסטוריה מבית הספר לחינוך באוניברסיטת תל אביב.

**יותם טרון**, מנכ"ל משותף של המכון לחינוך דמוקרטי. עובד במרכז לחינוך דמוקרטי מאז 2007 בכמה תפקידים, ובהם מנהל תוכנית החלוץ להצמחת מנהיגות חינוכית בפריפריה ומנהל הכשרת המורים בחממה ליזמות חברתית של המכון לחינוך דמוקרטי וסמינר הקיבוצים. קודם לכן שימש מנהל פרויקטים בחברת מולטימדיה וטייס בחיל האוויר. למר טרון תואר ראשון בהיסטוריה ופילוסופיה מאוניברסיטת חיפה ותואר שני בחינוך מאוניברסיטת תל אביב.

**יוסף סרור**, מורה מקצועי בדת האסלאם מזה כשבע שנים, מחנך כיתה י', רכז שכבה ורכז טיולים בבית הספר המדעי-טכנולוגי במזרח ירושלים בבית חנינה. בעל תעודת הוראה ממכללת סכנין ותואר שני בנושא דת האסלאם.

**אביב קינן**, ראש מינהל חינוך בעיריית ירושלים. קודם לכן ולמשך תקופה קצרה שימש משנה לראש מינהל החינוך בעיריית ירושלים. נוסף על כך שימש סמנכ"ל קהילה, חינוך ורווחה בעיריית בת ים, ובתפקיד זה הוביל את מערכת החינוך, מערכת הרווחה ופרויקטים קהילתיים במכלול ההיבטים הניהוליים והתוכניים. כמו כן היה אביב שותף להקמת רשת בתי הספר ברנקו וייס וניהל אותה במהלך שמונה שנותיה הראשונות. בעל תואר ראשון במשפטים והיסטוריה מהאוניברסיטה העברית בירושלים, תואר שני במינהל חינוכי מאוניברסיטת תל אביב ותואר שני במינהל עסקים למנהלים מאוניברסיטת בר אילן.

**חברי הוועדה** (לפי סדר א"ב של שמות המשפחה)

**קריסטה אסטרון**, מרצה בכירה במחלקה לחינוך, ראש המגמה ללמידה ולהוראה ומנהלת המעבדה לחקר הלמידה והאינטראקציה באוניברסיטה העברית בירושלים. מחקרה עוסקים בלמידה והוראה באמצעות שיח, בקרב תלמידים ומורים כאחד, בתיווך כלי תקשורת דיגיטליים ובלעדיהם. בעלת תואר שלישי בפסיכולוגיה חינוכית מהאוניברסיטה העברית בירושלים, 2007.

**מיכל בלר**, נשיאת מכללת לוינסקי לחינוך. תחום התמחותה העיקרי הוא מדידה והערכה חינוכית. הייתה המנכ"לית המייסדת של הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך (ראמ"ה), ועמדה בראשה מאז הקמתה בשנת 2005, במשך שמונה שנים. עד כניסתה לתפקידה זה הייתה פרופ' בלר מנהלת מחקר בכירה במחלקת המחקר והפיתוח של מכון המבחנים הגדול בעולם – Educational Testing Service (ETS), בפרינסטון, ניו-ג'רזי. קודם לכן עמדה פרופ' בלר במשך שמונה שנים בראש המרכז הארצי לבחינות ולהערכה (מיסודן של האוניברסיטאות בישראל). לפני כן הייתה חברת סגל בדרגת פרופסור-חבר במחלקה לחינוך ופסיכולוגיה באוניברסיטה הפתוחה, שם גם הקימה וניהלה את מרכז שה"ם (שילוב טכנולוגיות בלמידה). פרופ' בלר פרסמה מאמרים רבים בתחום המדידה וההערכה החינוכית. כמו כן השתתפה בכנסים בינלאומיים רבים, שבהם ייצגה את ישראל, והיא משמשת חברה בוועדות היגוי מקצועיות בארץ ובעולם. פרופ' בלר היא בעלת תואר שלישי מהמחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטה העברית בירושלים, 1983.

**מונא חוריכסאברי**, פרופסור מן המניין בבית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית באוניברסיטה העברית בירושלים. את התמחותה הבהיר דוקטורלית עשתה באוניברסיטה של שיקגו. הייתה חוקרת-אורחת בפקולטה לעבודה סוציאלית באוניברסיטה של טורונטו. פרופ' חוריכסאברי אחראית על ההנגשה של ההשכלה הגבוהה לחברה הערבית באוניברסיטה העברית, ומשמשת יו"ר ועדת ההיגוי לבחינת מדיניות המגוון והרב תרבותיות באוניברסיטה העברית. משנת 2016 חברה באקדמיה הצעירה הישראלית, ומשנת 2017 חברה גם באקדמיה הצעירה העולמית (Global Young Academy). תחומי המחקר שלה הם אלימות בית-ספרית, עבריינות נוער, בריונות ברשת וכללי משמעת הוריים. בעלת תואר שלישי מבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית, 2002.

**גייל טלשיר** (בשבתון בחו"ל), עומדת בראש המרכז להכשרת בכירים בבית הספר למדיניות ציבורית וממשל באוניברסיטה העברית. חקרה את השפעות המחאה החברתית על הבחירות בישראל. ד"ר גייל טלשיר היא ראש המרכז להכשרת בכירים בשירות המדינה בביה"ס למדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית בירושלים ומרצה בכירה במחלקה למדע המדינה. תחומי המחקר העיקריים שלה הם משבר הלגיטימציה של הדמוקרטיה, היחס בין המערכת המפלגתית ובין החברה האזרחית ואידאולוגיות פוליטיות.

**משה יוסטמן**, דיקן ביה"ס לכלכלה ומנהל עסקים במרכז האקדמי רופין ופרופסור אמריטוס במחלקה לכלכלה באוניברסיטת בן גוריון. בעבר כיהן בה כדיקן הפקולטה למדעי הרוח והחברה. עמית בכיר במכון ון ליר בירושלים משנת 2007 ובעבר שימש מְרִפֵּז תחום חברה אזרחית במכון. תחומי המחקר העיקריים שלו הם כלכלה פוליטית של חינוך, שוויון הזדמנויות ונגישות להשכלה, מבנה מערכת החינוך ומקורות המימון שלה, השפעת מערכת החינוך על המשק ומדידה בשדה החינוך. כמו כן חקר בהרחבה נושאים במדיניות תעשייתית-טכנולוגית, ונושאים בפיתוח אזורי. בעל תואר שלישי בכלכלת עסקים מאוניברסיטת הרווארד (ארצות הברית), 1982.

**תמי יחיאל**, ראשת התוכנית ללימודי תואר שני, סגנית מנהל ומרצה בכירה בחוג למדעי הטבע במכללה ירושלים. מכהנת כיו"ר ועדת המיצ"ב (מדדי יעילות וצמיחה ביתספרית) במדע וטכנולוגיה לחטיבת הביניים. עסקה בהוראת המדעים בחטיבת ביניים ובהכשרת מורים להוראת מדעי הטבע במכללה ירושלים. תחומי העיסוק העיקריים שלה הם למידה משמעותית והוראה משמעותית של מושגים מדעיים, תפיסות שגויות במדע ופיתוח חשיבה יוצרת באמצעות מדע יום-יומי. בעלת תואר שלישי בהוראת המדעים מהאוניברסיטה העברית בירושלים, 1997.

**אדם לפסטיין**, פרופסור חבר במחלקה לחינוך באוניברסיטת בן גוריון בנגב, מקים ומוביל את המעבדה לחקר הפדגוגיה, העוסקת בנושאי הוראה ולמידה, שיח ושיתוף פעולה בין צוותי מורים, יישום מדיניות חינוכית ותהליכי שיפור חינוכי. בעבר היה מרצה במכון לחינוך של אוניברסיטת לונדון, וניהל את 'תוכנית קהילות החשיבה' במכון ברנקווייס בירושלים. מחקריו מתמקדים בקשרי הגומלין שבין מדיניות, פדגוגיה ואינטראקציה בכיתות הלימוד. בעל תואר שלישי בחינוך מקינג'ס קולג' לונדון ( King's College London), 2005.

**ניר מיכאלי**, רקטור מכללת אורנים. כיהן כיו"ר המזכירות הפדגוגית במשרד החינוך ושותף לייסוד מהלך 'השקפה' (מורים מובילים). בעבר שימש דיקן פיתוח פדגוגי וראש החוג לחינוך במכללת סמינר הקיבוצים. כמו כן שימש סגן מנהל מכון כרם להכשרת מורים, מנהל יחידת 'קהילות חשיבה' במכון ברנקו וייס, מורה ומחנך בתיכון גבעת ברנר ומזכ"ל תנועת הנוער 'המחנות העולים'. בוגר בית הספר מנדל למנהיגות חינוכית. תחומי המחקר העיקריים שלו הם מדיניות חינוך, פדגוגיה בלתי פורמלית והכשרת מורים. בעל תואר שלישי במדיניות חינוך מאוניברסיטת תל אביב, 2007.

**מריו מיקולינסר**, יושב ראש הוועדה ופרופסור מן המניין בבית הספר לפסיכולוגיה במרכז הבינתחומי בהרצליה. כיהן כמנהל לנשיא לעניינים האקדמיים של המרכז הבינתחומי בין השנים 2014-2017. חתן פרס א.מ.ת בפסיכולוגיה לשנת 2004, על תרומתו הייחודית בחקר האישיות והפסיכולוגיה החברתית. בשנים 1999-1995 עמד בראש המחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת בר אילן, ובשנים 2004-2006 שימש דיקן המכללות האזוריות של אוניברסיטת בר אילן. ב-2007 יסד את בית הספר לפסיכולוגיה במרכז הבינתחומי ושימש דיקן בית הספר עד 2014. פרופ' מיקולינסר הוא מייסד-שותף של מרכז פלג'ביליג לחקר איכות חי המשפחה, והיה מנהל המרכז בשנים 2002-2006. בין השנים 2010-2015 ערך את כתב העת Journal of Social and Personal Relationships. בעל תואר שלישי בפסיכולוגיה באוניברסיטת בר אילן, 1985.

**ענת שושני**, מרצה בכירה בבית הספר לפסיכולוגיה במרכז הבינתחומי בהרצליה ומנהלת אקדמית של 'מרכז מיטיב לחקר וליישום של הפסיכולוגיה החיובית' במרכז הבינתחומי. פיתחה והובילה התערבויות חינוכיות למורים ולתלמידים בנושא הטמעת פסיכולוגיה חיובית ובנושא שיטות התמודדות עם חשיפה לאירועי טרור ומלחמה. בשיתוף עמיתים ממכללת לוינסקי, ד"ר שושני מובילה בשנה האחרונה את מהלך 'מורים מובילים' במחוז ירושלים ובמנהל ההתיישבות. תחומי המחקר העיקריים שלה הם פסיכולוגיה חיובית, עמידות ילדים בסיכון, גורמי חוסן של ילדים בהתמודדות עם אירועים טראומטיים ומצבי לחץ ממושכים, ותרומתן של חוזקות אופי וגורמי עמידות של ילדים ומתבגרים לקידום אושר, בריאות נפשית ותפקוד חברתי, לימודי ורגשי.

ד"ר שושני היא פסיכולוגית קלינית מומחית ובעלת תואר שלישי בפסיכולוגיה מאוניברסיטת תל אביב, 2007.

**ורדה שיפר**, עמיתת מחקר בכירה במכון ון ליר בירושלים ומובילה תוכנית לפיתוח מודלים של משילות משולבת (Collaborative Governance) ברשויות המקומיות ובמיוחד במערכות החינוך שלהן. ייסדה וניהלה את מרכז מנדל למנהיגות בנגב, עמדה בראש מכון מנדל בירושלים וכיהנה כנשיאת קרן מנדל בישראל. כמו כן כיהנה בתפקיד מדענית ראשית בנציבות שירות המדינה, הייתה הממונה על הביקורת על משרד החינוך במשרד מבקר המדינה, עסקה במחקר ובהוראה בתוכנית לניהול מלכ"רים באוניברסיטת בן גוריון בנגב וערכה את כתב העת האקדמי 'חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל'. תחומי המחקר העיקריים שלה הם מערכת החינוך ברשויות המקומיות, הפרטה בחינוך ומשילות משולבת ברשויות המקומיות. בעלת תואר שלישי במדע המדינה מהאוניברסיטה העברית בירושלים, 2004.

**רננה פרזנצ'בסקי אמיר**, מרכזת אקדמית ביזמה למחקר יישומי בחינוך של האקדמיה הלאומית למדעים. במסגרת תפקידה מרכזת את הוועדה לניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה במערכת החינוך. קודם לכן עבדה כמשפטנית במספר תפקידים במשרד המשפטים, בין היתר כעוזרת ליועץ המשפטי לממשלה וכפרקליטה בפרקליטות מחוז ירושלים, וכן שימשה עוזרת מחקר ועוזרת הוראה בפקולטה למשפטים באוניברסיטה העברית. בעלת תואר ראשון במשפטים ובפסיכולוגיה (2005) ותואר שני במשפט ציבורי ובין-לאומי (2009) – שניהם מהאוניברסיטה העברית בירושלים. כמו כן בעלת תואר שני במדיניות ציבורית מבית הספר ע"ש בלאושטיין לתכנון ומדיניות ציבורית באוניברסיטת רטגרס בארצות הברית (2016).

**משתתפים נוספים** (לפי סדר א"ב של שמות המשפחה):

**תמי חלמיש אייזנמן**, מנהלת היזמה. תמי נמנתה עם מייסדי קרן טראמפ והובילה את תוכניות הקרן למן היווסדה ב-2011. בתפקיד זה תרמה במידה ניכרת למהפכת ההוראה הקלינית בתחומי המתמטיקה והמדעים. בעבר לימדה מתמטיקה בבתי ספר תיכון שונים והוראת המתמטיקה במכללות להכשרת מורים ובבית הספר לחינוך של האוניברסיטה העברית.

בעלת תואר ראשון במתמטיקה ובפילוסופיה (1996), תעודת הוראה (1997) ותואר שני בחינוך מתמטי (1999) – כולם מהאוניברסיטה העברית בירושלים. כמו כן בעלת תואר שלישי בהוראת המתמטיקה ממכון ויצמן למדע (2007), ואחריו השלימה מחקר בתרדוקטורט בבית הספר לחינוך באוניברסיטה העברית בירושלים (2009). מחקרה מתמקדים בהקשר התרבותי של מעשה ההוראה והלמידה.

**דליה פרץ**, מנהלת אגף עובדי הוראה בתפקידי הדרכה. קודם לכן הייתה מעורבת בכמה וכמה יוזמות חינוכיות: היא ייסדה והובילה את יוזמת 'רבדים', החותרת לקידום תלמידים מבתי ספר יסודיים בפריפריה, ושימשה מנהלת-שותפה של בית הספר הירושלמי הדולשוני 'יד ביד' על שם מקס ריין. לפני כן הייתה מורה ומחנכת בבתי ספר שונים וקידמה מגוון פרויקטים שנועדו לספק לילדים מרקע מוחלש כלים להישגים לימודיים בעתיד. דליה פרץ היא בוגרת בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, בעלת תואר ראשון ושני בסוציולוגיה ואנתרופולוגיה מאוניברסיטת תל אביב, ותואר שני במינהל ציבורי מבי"ס קנדי באוניברסיטת הארוורד.

**אלי (אליה) שני**, מדריכה מרכזת באגף לפיתוח מקצועי של עובדי הוראה ומורה בתיכון רמות בבת ים. בוגרת תוכנית "חותם". במסגרת עבודתה בבית-הספר ריכזה וחינכה בכיתות מב"ר-אתגר והובילה את קבוצת הדיבייט של בית-הספר. בוגרת תואר ראשון בפילוסופיה ובמדעיהמדינה מהאוניברסיטה העברית בהצטיינות יתרה.

## תמצית מפגש לימודי של הוועדה לניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה במערכת החינוך – 26.11.17:

**משתתפי המפגש: חברי הוועדה:** פרופ' מריו מיקולינסר, ד"ר קריסטה אסטרן, פרופ' מיכל בלר, פרופ' מונא חורי כסאברי, פרופ' משה יוסטמן, ד"ר תמי יחיאל, פרופ' אדם לפטיין, ד"ר ניר מיכאלי, ד"ר ענת שושני, ד"ר ורדה שיפר. **משרד החינוך:** ד"ר צביקה אריכא, ד"ר איתי אשר, גב' דסי בארי, ד"ר מירי גוטליב, גב' ברנית גולן יוסובש, גב' הדר גפני, מר יורם חיים, גב' דליה פניג, גב' דליה פרץ, ד"ר אורלי רמות, גב' חנה שדמי, גב' נעמי שי, גב' אלי שני. **היזמה למחקר יישומי בחינוך:** ד"ר תמי חלמיש אייזנמן, מר אורי חרוש, גב' רננה פרונצ'בסקי אמיר.

**מסגרת המפגש ומטרותיו:** מפגש זה היה הראשון בשני מפגשים שמטרתם לתת מבטעל והיכרות כללית עם הנעשה בתחום הפיתוח המקצועי וההדרכה במערכת החינוך – השחקנים המרכזיים והממשקים ביניהם וכן האתגרים הניצבים בפניהם. המפגש התמקד בעשייה במשרד החינוך, והציגו בו גורמים מהמטה, מהפיקוח על המחוזות וממרכז פסג"ה. המפגש הבא (28.1.18) יתמקד בעשייה מחוץ למשרד.

### תמצית הדברים על-פי סדר הדברים:

**ד"ר צביקה אריכא, מנכ"ל פיזיקה,** הציג את שלושת הסוגים של השתלמויות הנערכות למורים לפיזיקה (מורים מתחילים, מורים מנוסים ומורים מובילים) ואת שלוש קהילות מורי הפיזיקה הפועלות כיום – קהילות קרוב לבית, קהילות של מורים מומחי חקר וקהילות של מובילי ומפתחי מערכות ניהול למידה (LMS). ד"ר אריכא התייחס לשני אתגרים מרכזיים העומדים בפניהם: אתגר מימוני, ובפרט היעדר מימון לפיתוח השתלמויות מתקדמות, ואתגר ניהולי בשל מחסור בכוח אדם, ובפרט מחסור במורים מומחים שיובילו את תהליכי מורי המורים.

**גב' דסי בארי, מנהלת האגף לחינוך עליון,** הציגה את האמירה התפיסתית החשובה ברפורמות אופק חדש ועוז לתמורה ביחס לתפקיד 'הלמידה' במקצוע ההוראה, והדגימה כיצד הוא מקבל ביטוי שונה בשתי הרפורמות. גב' בארי התייחסה לחמישה אתגרים: 1. הקושי התפיסתי והארגוני המשמעותי שנוצר מיישום מקביל של שתי הרפורמות, לעיתים באותו בית הספר. 2. הקושי לפרוץ את המסגרת המסורתית של השתלמויות על מנת להעניק למורים חוויית למידה דומה לזו שאנו רוצים להעניק לתלמידים. 3. ה'תחרות' על זמן המורה וזמן בית הספר בין ארבע משפחות פיתוח מקצועי: א. המשפחה הדיסציפלינארית ב. המשפחה הגנרית ג. המשפחה הבית ספרית ד. משפחת המגמות החדשות. 4. חוסר מידע על ידיעותיו והיקף לימודיו של המורה, בשל היעדר מסלול מובנה והיעדר מעקב אחר ההשתלמויות שמורה עשה בפועל. 5. ההפרדה בין פיתוח מקצועי והדרכה.

**גב' חנה שדמי, מנהלת שפ"י,** הציגה את התהליך והרכיבים של הפיתוח המקצועי של היועצים החינוכיים, והתייחסה למקומו ולחשיבותו של הסופרוויז'ן בתפקידו של היועץ החינוכי. גב' שדמי הרחיבה על כך שלבית הפיתוח המקצועי צריכה לעסוק במתן כלים ליצירת תוכניות, להבדיל מפיתוח מקצועי לצורך לימוד תוכניות. כמו כן התייחסה גב' שדמי לחשיבותה של פסיכרפדגוגיה והחשיבות של הרווחה האישית של המורה בתהליכי ההדרכה.

**גב' דליה פניג, סגנית יו"ר המזכירות הפדגוגית,** הציגה את מודל "איחוד מול ייחוד", שפותח במקור על מנת לתת כלי ליישום רפורמה חדשנית בפרק זמן קצר. היא פירטה על המודל הארצי, שלפיו קורס בסיסי בנושא גנרי מותאם ע"י מומחים לתחומי הדעת, וכן על המודל המשולב, שבו הלמידה הדיסציפלינארית נעשית בקורסים מקוונים ארציים, והיחידות הגנריות נעשות במרחב הבית ספרי. גב' פניג הרחיבה על אודות היתרונות של המודל, שמאפשר את היתרונות של למידה מקוונת – למידה דיסציפלינארית מהמומחים בתחום, היעדר מגבלות זמן ומקום, התנסות בסביבה עתירת טכנולוגיות, ואפשרות ל-scaling up - לצד שמירה על יתרונות הלמידה הפיזית המשותפת, יצירה ושמירה על שפה משותפת בין מורים מתחומים שונים. גב' פניג התייחסה גם לאתגר המעשי שביישום המודל המשולב.

**גב' הדר גפני, ממנה על התכנים ועל התוכניות לפיתוח מקצועי באגף לפיתוח מקצועי,** הציגה את תפקיד האגף לפיתוח מקצועי: פיתוח מגוון פלטפורמות וערוצי למידה, חיבור וניהול הצרכים ותהליכי הלמידה המתבססים ע"י יחידות המטה השונות, מתן סיוע והנחייה של יחידות המטה האחרות בפיתוח הקורסים לפיתוח מקצועי, וכן ריכוז מערכתי וניהול ההיבטים הפדגוגיים והמנהלתיים של הפיתוח המקצועי ביחידות השונות. גב' פניג הרחיבה על



פיתוח מקצועי בשלבי הכניסה לתפקיד והתייחסה לשאלה מי הם מורי המורים. היא התייחסה לשני קשיים מרכזיים שהאגף מזהה בתחום: 1. ריבוי ערוצי הלמידה במערכת והיעדר ראייה מערכתית שלהם. 2. דרגת חופש מצומצמת באשר לסוגי הפיתוח המקצועי שהאגף לפיתוח מקצועי יכול לפתח ולהעניק.

**גב' נעמי שי, המפקחת על הפיתוח המקצועי וההדרכה במחוז החרדי,** הציגה את הייחוד של מערך ההדרכה: ביכולתו להתאים את מה שלומד ומקבל המורה בתהליכי הלמידה השונים לתרבות הבית ספרית והמאפיינים של הכיתה. גב' שי הסבירה על תהליך מיפוי הצרכים, הבנייה והחלוקה של סל ההדרכה, תהליך מינוי המדריכים בפועל ופריסת מערך ההדרכה – הדרכה בית ספרית, הדרכה אזורית והדרכה מחוזית. גב' שי התייחסה לתהליכי הפיתוח המקצועי של המדריכים, ולדגשים השונים בפיתוח המקצועי של מדריכים ברמות השונות.

**ד"ר אורלי רמות, מנהלת מרכז פסג"ה בחולון,** הציגה את מקומו של מרכז הפסג"ה כצומת המחברת בין המטה, המחוז ובתי הספר, ותפקידו בתרגום המטרות והתוכניות של המטה והמחוז לצרכים של בתי הספר. היא התייחסה לראייה הרחבה של מרכז הפסג"ה, שרואה את צורכיהם של כל הגילים, הצרכים והמטרות של יחידות המטה והמחוז והצרכים הלוקאליים. ראייה רחבה כזו מאפשרת יצירת איזונים ותוכניות הכשרה מותאמות לבתי הספר הספציפיים, ואלו משלבות רכיבים מסוגים שונים, ובהם רכיבים דיסציפלינאריים, פדגוגיים, רכיבי הערכה וכדומה. ד"ר רמות הציגה סוגים של מסגרות פיתוח מקצועי שבהן מעורב מרכז הפסג"ה, ועמדה על החשיבות של המנהל והשיח בינו לבין המורים לתהליכי הפיתוח המקצועי. ד"ר רמות התייחסה לשני אתגרים מרכזיים בעבודתם: 1. הצורך בהסדרה ותיקנון של בעלי תפקידים במרכז הפסג"ה. 2. הקושי בשיח עם מורי המורים – תיווך יעדי המשרד ויצירת שפה משותפת.

**גב' דליה פרץ, מנהלת אגף עובדי הוראה בתפקידי הדרכה,** התייחסה לאתגר של השילוב והניהול המערכתי של משאבי הפיתוח המקצועי וההדרכה, סיפרה כי החלו תהליכים לקידום שיתוף הפעולה, וכי ההתמודדות עם האתגר נמצא בתחילת הדרך. גב' דליה פרץ התייחסה לאתגרים נוספים בתחום ההדרכה: 1. תכנון מערכתי של מערך ההדרכה וחידוד תפקידה של כל רמה במערך: רמת המטה, רמת המחוז והרמות המוסדיות. בהקשר זה הציגה גב' פרץ את תפיסתה כי המחוזות הם שצריכים להיות הגורם המתכלל את ההדרכה, בשיתוף פעולה עם המפמ"רים. 2. הבניית ההדרכה כפרופסיה. 3. קידום מהלך להרחבת האוטונומיה של מנהלי בתי הספר העליוניים בנושאי הדרכה, בדומה למהלך שנעשה בבתי ספר היסודיים.

**ד"ר מירי גוטליב, מנהלת האגף לפיתוח מקצועי,** התייחסה לחשיבות שיתוף הפעולה והראייה המערכתית של תהליכי הפיתוח המקצועי וההדרכה, שההפרדה ביניהם היא לעיתים מלאכותית. ד"ר גוטליב הציגה את מקומו של האגף על רצף ההכשרה, הכניסה לתפקיד, הפיתוח המקצועי והערכת עובדי ההוראה, ואת מבנה מערך הפיתוח המקצועי: האגף לפיתוח מקצועי במטה – המפקח על הפיתוח המקצועי וההדרכה במחוזות – ומרכזי הפסג"ה ברחבי הארץ. ד"ר גוטליב התייחסה גם למהלך שנעשה כעת לבחינת התפקיד והתיקנון של מרכזי הפסג"ה. ד"ר גוטליב הרחיבה אודות החשיבות שבפיתוח והיכרות עם מגוון צורות למידה מקצועית על מנת לבנות תמהיל נכון לכל בית ספר, הצביעה על חיבור רופף ולא מספק עם האקדמיה בתהליכי פיתוח מקצועי, והתייחסה לצורך לחזק את הקשר על מנת לשפר את יכולות ההמשגה, הכללה של תהליכים, הרחבת הידע וליווי מחקרי בתהליכי הלמידה. ד"ר גוטליב עמדה על כך שבעת החשיבה אודות תהליכי הלמידה יש צורך להבחין בין הצרכים והמאפיינים המהותיים בתהליכי הלמידה המקצועית, לבין רכיבי הגמול וקידום הדרגה.

**מר יורם חיים, מנהל בית הספר ע"ש זיו ומרקס בירושלים,** הציג את נקודות המוצא, שלפיהן 1. ישנה חשיבות רבה לפיתוח המקצועי, במיוחד לצורך תרגום המושגים והתוכניות של משרד החינוך לחיי היום יום. 2. ישנו היצע רחב ומגוון של השתלמויות. לצד זאת, הציג את תפיסתו כי עיקר הלמידה נעשית בבית הספר, וכי יש להשקיע את מירב המשאבים במתן חופש לבתי הספר לקיים תהליכי למידה פנימיים. ציין כי הרפורמות יעזו לתמורה ו'אופק חדש' תרמו תרומה חשובה ללמידה הבית ספרית, אך אין די בכך. מר חיים התייחס לקושי בהשתלמויות מקוונות, והציג את הרכיבים המרכזיים לשיטתו במודל של פיתוח מקצועי – רכז מקצוע כנקודת חיבור למפמ"ר; מורים מובילים בתחומים מסוימים שעוברים השתלמויות מרוכזות ע"ח ימי עבודה; השתלמות בית ספרית; תרבות בית ספרית שבה מוטמעת החשיבות של למידת מורים; התנסות ביוזמות חוץ משרדיות לפיתוח מקצועי; הגברת הממשק עם המחקר.

**תמות מרכזיות שעלו במהלך ההרצאות וכן בשאלות ובדיונים בעקבותיהם, בהקשרים ובצורות שונות:**

- הקושי הנובע מהיעדר ראייה מערכתית של תהליכי הלמידה המקצועית השונים.
- קשיים מבניים וארגוניים במערכי הפיתוח המקצועי וההדרכה – האם הניהול וההקצאה של המשאבים משקפים את הצרכים בשטח?
- חוסר במידע על 'רמת הידע' של כל מורה בשל היעדר מסלול מובנה לפיתוח מקצועי, לצד היעדר מעקב פרטני אחר ההתפתחות של מורים.
- מתח בין למידה מסורתית (השתלמויות) שעלפיה מאורגנת המערכת כיום לבין למידה נמשכת באופנים שונים
- המתח והאיזונים הנדרשים בין המטרות ובין סוגי הפיתוח המקצועי (צרכים פדגוגיים גנריים, צרכים דיסציפלינאריים, צרכים בית ספריים והטמעת תוכניות של המשרד)
- חידוד תפקידי ההדרכה ומימוש היתרונות הגלומים בה, וההבחנה והשילוב עם פיתוח מקצוע
- מי הם מורי המורים, כיצד הם נבחרים ומהי הכשרתם?