



מבוא: על הוועדה ועל תהליך הלמידה



ועדת המומחים לנושא ניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה במערכת החינוך הוקמה לבקשת משרד החינוך בשנת 2017 על ידי היוזמה - מרכז לידע ולמחקר בחינוך. זוהי ועדה בלתי תלויה של חוקרים מתנדבים. חברי הוועדה קיימו תהליך למידה מקיף בנושא פיתוח מקצועי והדרכה של מורים, שבמהלכו הם בחנו ידע ממחקר קיים בארץ ובעולם ולמדו מניסיונם של אנשי מקצוע בישראל ובעולם. דוח זה הוא המסמך המסכם של עבודת הוועדה, הכולל את ממצאי הוועדה, מסקנותיה והמלצותיה למדיניות עתידית.

המושג "פיתוח מקצועי" במערכת החינוך, מתייחס ללמידה מקצועית של מורה לאורך הקריירה, הווה אומר הלמידה בתקופת ה-in-service, להבדיל מהלמידה בשלב ה-pre-service. הפיתוח המקצועי כהגדרתו במסמך כולל סוגי למידה מגוונים: פורמליים וא-פורמליים, זכאי גמול ולא זכאי גמול, בקבוצות או ביחידות וכן תוך כדי עבודה בבית הספר. בעבר היה שגור המונח "השתלמויות", אך עם חילופי המגמות והתפיסות ועם הרחבת המשמעות של הפיתוח המקצועי - שונו המונחים בהתאם. לפי תפיסת הוועדה, פיתוח מקצועי כולל את כל סוגי הפיתוח המקצועי, לרבות הדרכה פרטנית או קבוצתית. יש לשים לב כי מבחינה פורמלית, במשרד החינוך ההדרכה אינה נתפסת כחלק מהפיתוח המקצועי. במסמך זה מתייחס המושג "פיתוח מקצועי" לכלל תהליכי הפיתוח וההדרכה, ובמקרים שבהם מתייחסים הכותבים לחלק מהתהליכים - ייאמר הדבר מפורשות.

הרכב הוועדה משקף תפיסה ולפיה הסוגיה הנדונה דורשת פרספקטיבה רחבה ורב-תחומית. בוועדה חברים פרופ' מריו מיקולינסר מהמרכז הבינתחומי בהרצליה, פרופ' לפסיכולוגיה המתמחה בהתקשרות בין-אישית ויו"ר ועדת המומחים; ד"ר קריסטה אסטרון, מרצה בכירה לחינוך באוניברסיטה העברית החוקרת הוראה ולמידה; פרופ' מיכל בלר, נשיאת מכללת לוינסקי וחוקרת המתמחה בבקרה ובהערכה; פרופ' מונא חורי-כסאברי מבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית, החוקרת אלימות בבית הספר ורווחת הילד; פרופ' משה יוסטמן מהמרכז האקדמי רופין ומאוניברסיטת בן גוריון בנגב - כלכלן המתמחה בכלכלת חינוך; ד"ר תמי יחיאלי, מנהלת התוכנית לתואר שני במכללה לירושלים וחוקרת המתמחה בלמידת הוראת המדעים; פרופ' אדם לפסטיין מאוניברסיטת בן גוריון בנגב, החוקר פדגוגיה דיאלוגית; ד"ר ניר מיכאלי, רקטור מכללת אורנים ולשעבר יו"ר המזכירות הפדגוגית במשרד החינוך, חוקר בתחום מדיניות החינוך ופדגוגיות חדשניות; פרופ' ענת שושני מהמרכז הבינתחומי בהרצליה, חוקרת פסיכולוגיה חיובית, ובפרט ילדים ומתבגרים וד"ר ורדה שיפר ממכון ון ליר - חוקרת בתחום המדיניות הציבורית ובפרט מדיניות חינוך.

מפגשי למידה

השלבים הראשונים בתהליך הלמידה של הוועדה הוקדשו להכרת הנושא והשחקנים המרכזיים בתחום הפיתוח המקצועי וההדרכה, וכן למיפוי האתגרים בתחום. לצורך כך קיימה הוועדה שלושה מפגשים בהשתתפות אנשי מטה בכירים במשרד החינוך, נציגים מהמחוזות וממרכזי הפסג"ה, מנהלים ומורים, מנהלי מחלקות חינוך ברשויות המקומיות, נציגים מארגוני מגזר שלישי, נציגי תוכניות למידה מקצועית, חוקרים ממוסדות מחקר וממכללות להכשרת מורים וכן אנשי מקצוע העוסקים בלמידה מקצועית ובניית מומחיות מקצועית במקצועות אחרים.

המפגש הראשון התמקד בשרשרת הפיתוח המקצועי וההדרכה במשרד החינוך; **המפגש השני** הוקדש לעשייה בתחום הפיתוח המקצועי ברשתות החינוכיות, ברשויות המקומיות ובארגוני המגזר השלישי; **המפגש השלישי** יועד להיכרות עם תוכניות מובילות - פרונטליות ומקוונות - של פיתוח מקצועי וכן ללמידה על פיתוח מקצועי במכללות להכשרת מורים ובתחומים נוספים כגון רפואה ועבודה סוציאלית.

נוסף על מפגשים אלו, נפגשו חברי הוועדה ונציגיה עם גורמים העוסקים בתחום הפיתוח המקצועי במערכת החינוך בישראל, וביניהם המשנה למנכ"ל המשרד, סמנכ"ל מנהל מינהל עובדי ההוראה, מנהלת אגף א' לפיתוח מקצועי, מנהלת אגף עובדי ההוראה בתפקידי הדרכה, המדען הראשי, מנהלת אגף חינוך יסודי במנהל הפדגוגי, מנהלת הרשות הארצית למדידה והערכה (ראמ"ה), מנהלי מחוזות במשרד ויושבות הראש של ועדת המל"ג בעניין מבנה ההכשרה להוראה.

כדי ללמוד על הנעשה בתחום הפיתוח המקצועי במדינות אחרות ולהתעדכן במגמות מחקר רלוונטיות, נפגשה הוועדה עם חוקרים ואנשי מקצוע מחו"ל. במסגרת זו קיימה הוועדה מפגש לימודי עם חוקרים ובעלי תפקידים ממשרד החינוך בסינגפור, מפגש עם פרופ' הנרי בראון מבוסטון קולג', מפגש עם פרופ' לי שולמן מאוניברסיטת סטנפורד ומפגש עם פגי ברוקנס, נשיאת ארגון ה-National Board for Professional Teaching Standards שבארה"ב.

נוסף על אלו הוזמנה פרופ' אילנה הורן, חוקרת פיתוח מקצועי מאוניברסיטת ונדרבליט ומורה לשעבר למתמטיקה. פרופ' הורן השתתפה ביום העיון של הוועדה וקיימה סדנאות למורי מורים בנושא שיתוף פעולה בין מורים "תוך כדי עבודה". לקראת ביקורה הנגישה היוזמה מאמר שכתבו פרופ' אילנה הורן ופרופ' ג'ודית ליטל בנושא התמודדות עם אתגרי ההוראה בכיתה. מחקרן עסק בשאלה איך שיחה בין מורים יכולה לפתוח הזדמנויות ללמידה מקצועית ולהסביר את שיפור ההוראה.

כמו כן, ברקע הדברים עומדים גם המלצותיהן של ועדות קודמות שפעלו ביוזמה ועסקו בנושא הפיתוח המקצועי. **הוועדה לנושא הוראת מתמטיקה בחינוך העל-יסודי**, אשר סיימה את פעילותה בשנת 2012, העמידה תשתית ידע בתחום ההכשרה והפיתוח המקצועי של העוסקים בתחום זה. כמו כן, דוח מפעילות בהזמנת קרן טראמפ, שהתפרסם בשנת 2013 ועסק בנושא "**איך מורים לומדים מצילומי שיעורים**", הוסיף ידע על דרכים מועילות לפיתוח מקצועי. ועדות נוספות עסקו בנושא הפיתוח המקצועי, מיפו את הידע הקיים והצביעו על חוסרים, כגון ועדת המומחים לנושא **קשרי משפחה-מסגרת חינוך בגיל הרך**, שהשלימה את פעילותה בשנת 2011.

2 קישור למפגשי הלמידה, לסקירות המדעיות, לסדר יום העיון ולקול הקורא מצוי בפרק הנספחים.

בפעילות צוות החברים לנושא [יחסי גומלין מורה-תלמיד](#), הודגש כי איכות יחסי הגומלין בין המורים לתלמידים היא אחד מגורמי הניבוי העיקריים להתפתחות קוגניטיבית ורגשית של התלמידים. קטעי שיעורים מצולמים ומאפייני הוראה נוספים הם כלים לפיתוח מקצועי המאפשרים למורים לשפר את עבודתם ולהביא לשיפור גם בהישגי התלמידים.

נוסף על כך, מגוון סקירות מדעיות שהוזמנו במהלכי עבר של היוזמה עוסקות בנושא הפיתוח המקצועי מנקודות מבט שונות, למשל הסקירה "[שפת המקצועות: ידע לשוני וביטוי במקצועות לימוד שונים בחטיבת הביניים](#)".

סקירות ספרות

במהלך עבודתה הזמינה הוועדה שתי סקירות ספרות להרחבת תשתית הידע והמחקר המצויים בידיה. הראשונה עסקה בנושא יעילות הפיתוח המקצועי, והיא נכתבה בידי צוות מכון מופ"ת - ד"ר דניאל שפרלינג וד"ר ליאת יוספסברג בן-יהושע, וביעוצה המדעי של פרופ' אילנה מרגולין. השנייה עסקה בנושא מסלולי קריירה של עובדי הוראה ונכתבה בידי ד"ר ענת אבן זהב, ד"ר מירלה וידר ופרופ' אורית חזן. נוסף על שתי הסקירות, נעזרה הוועדה בעבודתה של גב' טוני גוטנטג בנושא מודלים להערכה של פיתוח מקצועי.

קול קורא לקבלת מאמרים

במסגרת שיתוף פעולה עם ביטאון מכון מופ"ת, פרסמה הוועדה קול קורא לכתיבת מאמרים בנושא פיתוח מקצועי של מורים. במענה לקול הקורא התקבלו כחמישים מסמכים העוסקים בנושא מזוויות שונות: ניירות עמדה על בסיס ניסיון אישי של מורים ומנהלים, מאמרים המשתפים בתוכניות מצליחות במכללות להוראה וכן דיווחים וכתבות מבוססות מחקר. המאמרים פרסו תמונה מגוונת של עולם הפיתוח המקצועי, אשר מחד גיסא כללה ביטויים לחדשנות, יצירתיות ויזמות רבה בתחום הפיתוח המקצועי, ומאידך גיסא האירה את ההיבטים המורכבים בתחום.

יום עיון

נוסף על אלו, קיימה הוועדה יום עיון רב-משתתפים במסגרת הכנס השנתי של היוזמה. דגשים מתוך ההרצאות, צילומים ומצגות התפרסמו באתר האינטרנט של היוזמה. המושב הראשון של יום העיון עסק בלמידה תוך כדי עבודה בבית הספר והוא הוקדש להרצאתה של פרופ' אילנה הורן מאוניברסיטת ונדרבליט. הרצאתה עסקה בשאלה כיצד מורים מבינים פרקטיקות הוראה חדשות ומיישמים אותן בכיתות. פרופ' הורן התייחסה בדבריה לשיחות מורים כמשאב חשוב שמוביל לשיפור ההוראה.

בתום הרצאתה של פרופ' הורן הגיבו על דבריה ארבעה דוברים. ד"ר דנה ודריוויס מאוניברסיטת בן גוריון שיתפה מהתנסויותיה בליווי מהלך "מורים מובילים" אשר מקדם שיח פדגוגי פורה בין מורים. כמו כן היא עמדה על העקרונות המרכזיים במהלך מורים מובילים - שיח ממוקד בבעיות, המבוסס על ייצוגי הוראה ומעודד חקרנות - ועל האתגרים בעבודתם.

מר איל רם, מנהל מינהל עובדי הוראה במשרד החינוך, שיתף בתגובתו באתגרים שבהם נתקל המינהל בניסיונותיו ליצור מסגרות למידה מקצועית. הוא התייחס בדבריו למתח בין הצורך בחקר פרקטיקה לבין

הצורך בלימוד תוכן "חיצוני", עמד על המתח בין הרצון לתת למורים אוטונומיה לבין הצורך להנחות אותם וכן דן בפער בין מהות הפיתוח המקצועי המבוקש ובין הנהלים הקיימים. בהמשך לכך התייחס גם לניסיונות המינהל למצוא פתרונות לאתגרים הללו.

גב' אושרית פרץ, מורה בבית הספר היסודי נווה מנחם בבאר שבע, הציגה בתגובתה את העבודה הקבוצתית המתנהלת בבית ספרה ואת האתגרים שבהם הם נתקלים.

פרופ' אנה ספרד מאוניברסיטת חיפה הסבירה בתגובתה מדוע לימוד במסגרת קהילות למידה הוא אפקטיבי יותר מלימוד מחוץ להקשר, וכיצד התייחסות לתיאוריות למידה בקהילות תשפר עוד יותר את התועלת שניתן להפיק משיחות בין מורים.

המושב השני של היום כלל פאנל בהשתתפות פרופ' ג'וש גלייזר מאוניברסיטת ג'ורג' וושינגטון, גב' פאתנה חגלה, מנהלת בית הספר "אלמוסקבל" בג'וליה, גב' עינת רום, מנהלת אגף א' לפיתוח מקצועי במשרד החינוך, גב' שירלי רימון, מנהלת מינהל החינוך בעיריית תל אביב-יפו וד"ר ורדה שיפר ממכון ון ליר. הפאנל עסק במורכבות של מערך הפיתוח המקצועי והכוחות המנוגדים שפועלים בו, ונשמעו כיווני פעולה אפשריים לשיפור המצב הקיים.

במסגרת הפאנל התייחסו הדוברים לאתגרים המרכזיים בתחום: פרופ' גלייזר התייחס לעמימות הקיימת בגבולות תפקיד המורה בארץ, אשר מובילה לעמימות במטרות הפיתוח המקצועי. גב' שירלי רימון התייחסה לצורך בשינוי יסודי בהוראה ובלמידה בבית הספר כשלב הכרחי לשינוי הלמידה של המורים. כמו כן היא התייחסה לאתגרים נוספים כגון קיבעונות של מורים והיעדר אמונה בתהליכי שינוי כתוצאה מריבוי האופנות המתחלפות במערכת החינוך. גב' פאתנה חגלה התייחסה להתמודדות עם חסמים פנימיים בעת קבלת האחריות על הפיתוח המקצועי בבית הספר. ד"ר ורדה שיפר התייחסה לקושי של רשויות חלשות ליצור שינוי בפיתוח המקצועי שלהן, לצד הצורך לערוך שינויים במשרד החינוך על מנת לנהל את המגוון של הפיתוח המקצועי ולהתאימו לצורכי המורים ובתי הספר. גב' עינת רום התייחסה למתח שבין הטמעת הסכמי השכר החדשים ובין היווצרות תרבות של "ספירת שעות" של פיתוח מקצועי, ושיתפה בדרכי ההתמודדות של המשרד עם האתגרים בתחום.

המושב השלישי ביום העיון עסק בפיתוח הקריירה של המורים, האופק המקצועי שלהם וטיפוח רווחתם. פרופ' חנה עזר ממכללת לוינסקי לחינוך עסקה בתהליך המתמשך של הכשרת מורים ופיתוח מקצועי לאורך הקריירה והתייחסה לצורך בשיתוף פעולה בין המערכות השונות. פרופ' לילי אורלנד ברק מאוניברסיטת חיפה התייחסה לסוגי התמיכה הניתנים בלמידה מקצועית של מורים והשוותה אותם לתמיכה הניתנת במקצועות אחרים, וכן התייחסה לתפקידי המדריך ולתפיסות עדכניות של למידה מקצועית. גב' דליה פרץ, מנהלת אגף עובדי הוראה בתפקידי הדרכה במשרד החינוך, התייחסה לאתגרים בתפיסת ההדרכה ולדילמות העולות ממנה, וכן פירטה את הנושאים שבהם עוסק האגף. פרופ' ענת שושני מהמרכז הבינתחומי בהרצליה דיברה על טיפוח מיומנויות רגשיות-חברתיות ורווחה נפשית של מורים כתהליכים תומכי הוראה ולמידה מיטביים.

מפגשי למידה פנימיים

נוסף על המפגשים עם המומחים והעוסקים בתחום ועל קבלת החומרים כפי שפורט לעיל, קיימה הוועדה מספר ימי למידה מרוכזים לליבון הסוגיות, דיון וגיבוש עמדתה בהן.

המסמך המסכם את עבודת הוועדה עונה על כמה שאלות מרכזיות בתחום הפיתוח המקצועי של מורים. בפרק הראשון מתייחסת הוועדה לשאלות מהן המגמות החדשות המעצבות את תהליכי הפיתוח המקצועי במערכות חינוך ברחבי העולם ומהם האתגרים המרכזיים בתחום הפיתוח המקצועי. הפרק השני מתייחס לשאלה מהם הממצאים המרכזיים בתחום המחקר העוסק באפקטיביות של פיתוח מקצועי למורים. הפרק השלישי משיב על השאלות מהם הסדרי הניהול והארגון הנדרשים כדי לקדם פיתוח מקצועי מיטבי של מורים ועובדי הוראה, ומה נחוץ על מנת לתמוך בתהליכים הללו במערכת החינוך כולה.

בפרק הרביעי עוסקת הוועדה בשאלה מהו מקומו ומהו תפקידו של הפיתוח המקצועי בפיתוח האישי של המורים ובמהלכי הקריירה שלהם, ובפרק החמישי נדונה השאלה מהם תהליכי ההערכה והבקרה הנדרשים על מנת לשפר את מערך הפיתוח המקצועי ואת תהליכי הלמידה וההתפתחות של המורים.

במבט רחב ניתן לומר כי שני הפרקים הראשונים בוחנים את המגמות העדכניות בתחום ואת תוקפן המחקרי, ולאחר מכן שלושת הפרקים הנותרים מתבססים על ידע זה ובוחנים את היישום והתרגום של הידע למדיניות מכמה היבטים - הפרק השלישי עוסק בזירה הניהולית-ארגונית, הפרק הרביעי מתמקד במורה והפרק החמישי מתמקד בבקרה וההערכה. בכך כל פרק עומד בפני עצמו והפרקים משלימים זה את זה.

מאחר שהוועדה עסקה בשאלות הכרוכות בניהול הלמידה המקצועית באופן מערכתי, ההמלצות אינן מבחינות בין שכבות גיל, תחומי דעת ומגזרים שונים. מובן כי בתחומים שונים נדרשים לעיתים סוגי למידה שונים, ומובן כי נדרש להתאים את אופני הלמידה לצרכים של מורים באזורים או במגזרים שונים. דיוקים והתאמות אלו צריכים להיעשות ברמה המקומית או הבית ספרית, או על ידי גורמי המקצוע במטה, ככל שמדובר במאפיינים בקשר לתחומי הדעת.

חברי הוועדה מקווים כי ההתייחסות לשאלות החשובות האלה תעורר דיון וחשיבה, ובכך תקדם שינוי בתחום הפיתוח המקצועי.

הפצה והנגשה

המלצות המסמך המסכם הוצגו בהרצאה בכנס הבין-לאומי השביעי להכשרת מורים של מכון מופ"ת. בכנס הציגו חברי הוועדה את עיקרי המסמך ואת המתווה המוצע לשינוי המבנה הארגוני בתחום הפיתוח המקצועי. נוסף על כך, הוחלט ביוזמה להנגיש את פרקי המסמך המסכם ולהכין גרסאות מקוצרות לכל אחד מהפרקים. הפרקים המונגשים יפורסמו באתר היוזמה ויופצו לקהלי יעד רלוונטיים.

כדי לחשוף את ציבור המורים לעבודת הוועדה, פרסמה היוזמה שלוש כתבות בנושא מתווי שיח במגזין "הגיע זמן חינוך". הראשונה, "מועדון כתבי עת: כך תפתחו שיח עמיתים בעזרת מאמר מחקרי", השנייה, "כך תדברו על זה: חמש המלצות שיובילו אתכם לשיח לימודי נעים ואפקטיבי", והשלישית, "להשתפר בלדבר - הדרך לשיפור איכות ההוראה". נוסף על כך, התפרסם מאמר נוסף של עמית היוזמה נמרוד סמילנסקי פרידמן, אשר סוקר תמות מרכזיות בגיליון המשותף של היוזמה ושל מכון מופ"ת בנושא פיתוח מקצועי מיטבי.