



פיתוח מקצועי למורים: מבנים, אסטרטגיות, עקרונות ואפקטיביות

פרק 2 במסמך המסכם בוחן את המחקר בתחום האפקטיביות של פיתוח מקצועי למורים, במטרה לחלץ שורה של עקרונות לתכנון ולניהול של פרקטיקה אפקטיבית בתחום. אף כי מרבית המחקר הרלוונטי מתמקד בתוכניות ייעודיות לפיתוח מקצועי, בחרו מחברי הפרק שלא להסתפק בבחינת הספרות העוסקת בתוכניות מסוג זה, אלא לנקוט גישה רחבה יותר, ולבדוק גם מה ידוע על למידת מורים במקום עבודתם ועל תפקידה של הסביבה המקצועית בתהליכי הלמידה האלו. החלק הראשון של הפרק המלא במסמך בוחן באופן

ביקורתי את **המחקר העוסק בתוכניות אפקטיביות של פיתוח מקצועי של מורים**. בהקשר זה מוצגת ההסכמה המדעית הרחבה יחסית שהתגבשה סביב כמה מאפיינים של תוכניות אפקטיביות, ומוצגת הביקורת על המחקר. החלק השני עוסק באופן כללי יותר **בתהליכי למידה במקום העבודה**. אף שהמחקר בתחום זה מצומצם יותר, מחקרים מצביעים על כך שסביבה מקצועית תומכת יכולה לתרום לפיתוח המקצועי של מורים.

מחקר העוסק בתוכניות אפקטיביות של פיתוח מקצועי של מורים

מחקר העוסק בתהליכי למידה במקום העבודה

* הטקסט שלהלן הוא תקצור והנגשה של פרק 2 מהמסמך המסכם של ועדת המומחים לנושא ניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה (של מורים) במערכת החינוך. עבודת התקצור וההנגשה נערכה בידי היוזמה לשם נוחות הקריאה. את הפרק המלא ואת ההפניות ומראי המקום המדויקים ניתן למצוא במסמך המסכם וברשימת המקורות בסופו.

1. מאפיינים של תוכניות אפקטיביות לפיתוח מקצועי

בעשרים השנים האחרונות הולך וגובר העניין במחקר העוסק באפקטיביות של תוכניות לפיתוח מקצועי. המחקר לא רק שואל האם תוכניות לפיתוח מקצועי הן אפקטיביות, אלא מנסה לזהות אילו מאפיינים של תוכניות מניבים תוצאות חיוביות, כלומר - מה עובד?

מחקר העוסק בתוכניות אפקטיביות של פיתוח מקצועי של מורים
מחקר העוסק בתהליכי למידה במקום העבודה

אפקטיביות של פיתוח מקצועי יכולה להימדד באמצעות בחינת ההשפעות על המורים, ובפרט שינויים בידע שלהם, באמונות ובהתנהגות המקצועית שלהם, וגם באמצעות בחינת ההשפעות על תלמידים, כגון שינויים

בהתנהגותם ושיפור בתוצאות הלמידה.

המטרה הסופית של כל מאמצי הפיתוח המקצועי היא לשפר את תוצאות הלמידה של התלמידים. אבל לנוכח השרשרת הסיבתית הארוכה של התוצאות המקוות, ומאחר שכל שינוי צפוי להתרחש בצעדים קטנים ובאיטיות, ככל שמורים יאמצו רעיונות חדשים ויתנסו בהם, כדאי להתייחס ברצינות אפילו להשפעות קטנות על ההישגים.

1.1 הניסיון לזהות מאפייני ליבה של תוכניות פיתוח מקצועי אפקטיביות

בספרות המקצועית התגבש קונצנזוס סביב כמה מאפייני ליבה של פיתוח מקצועי של מורים:

1. התמקדות בתוכני הלימוד ובאופן שבו תלמידים לומדים את התכנים הללו.
2. מאמץ משותף של עמיתים המאפשר אינטראקציה ביניהם.
3. השתתפות במטלות למידה פעילה (בניגוד להאזנה סבילה להרצאות).
4. התאמה לתוכניות לימודים ולקווי מדיניות קיימים וכן לאמונות ולערכים של מורים.
5. די שעות קשר עם משתתפים (מינימום 20 שעות).

לעיתים נוספו לרשימה מאפיינים נוספים כמו שימוש במתודות חדשניות של פיתוח מקצועי, למשל קבוצות למידה או אימון אישי של מורים, וזמינות של הדרכה מצד מומחים. מאפיינים אלה אומצו והוזכרו בפרסומים אקדמיים ובתוכניות פיתוח מקצועי רבים, והם עולים בקנה אחד עם התפיסה הרווחת. חלקם מתיישבים מבחינה תיאורטית עם הממצאים העולים ממחקרים בנושא למידה של תלמידים, וחלקם מתיישבים עם ההיגיון. יחד עם זאת, היו חוקרים שמתחו ביקורת על המחקר האמפירי שסביבו התגבשה רשימת המאפיינים. יתר על כן, מחקרים שבדקו לאחורונה פיתוח מקצועי שתוכנן במיוחד לפי רשימת המאפיינים והשוו אותו לפיתוח שבוצע בתנאים אחרים לא הניבו את התוצאות המקוות.

1.2 אם כן, איך מיישבים את הסתירה, וחשוב מכך - האם אפשר לזקק מאפיינים של פיתוח מקצועי אפקטיבי מתוך המחקר הקיים בתחום?

לדעת מחברי הפרק, ההסבר לסתירה טמון בסוגי המחקרים שעליהם מתבסס הקונצנזוס, והקשיים המתודולוגיים שבהם. המרכזי שבהם הוא בידוד מאפיינים אפקטיביים. כדי לעשות זאת, יש להשוות בין תוכניות פיתוח מקצועי הנבדלות זו מזו בפורמט אבל זהות מבחינת התכנים ומשך התוכנית, ודבר זה בדרך כלל לא נעשה. כאמור העניין בפיתוח מקצועי כמוקד מחקרי עצמאי הוא חדש יחסית. במרבית המחקרים

שעליהם מתבסס הקונצנזוס הרווח, צוות החוקרים התעניין במשהו אחר - תוכנית לימודים חדשה או שיטת הוראה חדשה, ופיתוח מקצועי היה רכיב נלווה. מחקרים מעטים בלבד השוו במישרין בין השפעתם של מאפיינים שונים של פיתוח מקצועי, ולכן לא ניתן להגיע למסקנות ברורות בנושא. מחקרים קפדניים יותר, אף שהראו כי לעצם ההשתתפות בפיתוח המקצועי יש השפעה מסוימת על תוצאות מורים ותלמידים, לא הצליחו לזהות מאפיינים מוגדרים שקיימו מתאם עקבי עם התוצאות האלה. יתר על כן, המחקרים החדשים המעטים שכן השוו בצורה ישירה ומבוקרת בין תצורות שונות של פיתוח מקצועי לא מצאו השפעה כלשהי של מאפייני התכנון שלו.

סוג נוסף של מחקרים שביקש לזהות מאפיינים אפקטיביים של פיתוח מקצועי הם מחקרים שנעשו כחלק מרפורמה בתוכנית לימודים. במחקרים אלה נאספו נתונים על סוגים שונים של פיתוח מקצועי שנערך בקשר לרפורמה מסוימת, ונבדקו מול תוצאות תלמידים או מורים. מחקרים כאלו בעייתיים שכן הם מסתמכים באופן כמעט בלעדי על דיווח עצמי.

בסופו של דבר, מסקנת הוועדה היא שאף כי מאפייני הפיתוח המקצועי האפקטיבי שהוזכרו מתיישבים עם השכל הישר ועם תיאוריות למידה קיימות, הבסיס הראייתי להם הוא חלש.

2. למידת מורים במקום העבודה והסביבה הבית ספרית

עד כה התמקד הדיון בתוכניות מובנות לפיתוח מקצועי, אשר לרוב מי שיוזמים ומיישמים אותן הם גורמים מחוץ לבית הספר. אך חשוב לזכור כי מורים לומדים גם תוך כדי העבודה, בתהליכים טבעיים של עיסוק בהוראה וצבירת ניסיון.

התמונה העולה מהמחקר בתחום היא מורכבת. אומנם מחקרים מראים שמורים לומדים לשפר את הוראתם באופן משמעותי בעיקר בשנים הראשונות לעבודתם. אך נראה כי הלמידה מהניסיון ותהליכי שיפור ההוראה מושפעים מאוד מהסביבה המקצועית שבה עובדים המורים, ובכלל זה מידת שיתוף הפעולה בין המורים, מנהיגות תומכת, פיתוח מקצועי, אמון, סדר ותהליכי הערכה ומשוב. בדומה לכך, מחקרים אחרים הראו שעבודה בקהילות מקצועיות של מורים, תכיפות שיתוף הפעולה ובייחוד איכות שיתוף הפעולה מקיימים מתאם חיובי עם הישגי תלמידים.



2.1 מדוע הסביבה המקצועית חשובה כל כך ללמידת המורים?

הספרות מציעה כמה הסברים לחשיבותה של הסביבה המקצועית בלמידת מורים. ראשית, בבתי ספר רבים ההוראה היא פרקטיקה אישית ופרטית, שרווחות בה נורמות של אוטונומיה ואי-התערבות. רק לעתים נדירות מזדמן למורים לצפות זה בזה מלמדים, לשתף פעולה זה עם זה, להתייעץ או להציע עזרה מיוזמתם. מורים בבתי ספר אלה מוגבלים לאופקי החוויה האישית שלהם וצריכים לפענח הכול בעצמם. לעומת זאת, בבתי ספר עם סביבה מקצועית חזקה, שבהם מורים משתפים פעולה, חולקים רעיונות ומציעים ומבקשים עזרה, מורים יכולים להפיק תועלת מניסיון עמיתיהם ומנקודות המבט הביקורתיות שלהם, נוסף על ההנאה מן היתרונות החברתיים והרגשיים של שיתוף הפעולה.

שנית, מחקרים אתנוגרפיים¹ על למידה בעבודה מראים שחלק גדול מלמידת הפרקטיקה כרוכה בידע מובלע, שהוא ספציפי לנסיבות נתונות ולקהילה מקצועית מוגדרת. ידע כזה נבנה באופן הפורה ביותר באמצעות השתתפות בפרקטיקה ובאמצעות אינטראקציה עם עמיתים בקשר לפרקטיקה.

שלישית, קומץ מחקרים על קהילות למידה מקצועית בתוך בתי ספר הראו שהיבטים מסוימים של הקהילה המקצועית הבית ספרית - כגון ערכים משותפים, התמקדות משותפת בלמידת התלמידים וקיום דיאלוג רפלקטיבי - נמצאו קשורים עם "פדגוגיה אותנטית" (מושג זה מתייחס לחשיבה מסדר גבוה, הבנה דיסציפלינארית וערך מעבר לבית הספר), ועם הישגי התלמידים.

2.2 מה כרוך בלמידה של מורים במקום העבודה?

להלן כמה מן הנורמות המרכזיות שבלטו במחקרים על קהילות מורים מקצועיות:

- מורים משתפים באופן פתוח וישיר בפרקטיקה שלהם, ובפרט בבעיות הכרוכות בה, במטרה לחשוב על פתרונות אפשריים.
- מורים מקדישים תשומת לב לתהליכי חשיבה ולמידה של תלמידים, למוטיבציות שלהם ולהבנתם ומנסים להבין כיצד כל אלה מושפעים מדרכי ההוראה.
- מורים מאמצים עמדת חקר כלפי הפרקטיקה שלהם, מפעילים חשיבה הגיונית על טענות, מחפשים ראיות ושוקלים חלופות.
- מורים מבססים רעיונות על ייצוגים קונקרטיים של ההוראה - כמו משימות הוראה, עבודות תלמידים, נתוני הישגים, תצפיות על עמיתים ושיעורים מוסרטים.
- מורים מספקים זה לזה סביבה חברתית תומכת אך ביקורתית, שבה מותר להסתכן ולטעות במטרה ללמוד.

2.3 איך יוצרים סביבת עבודה שתומכת בלמידה מקצועית?

המחקרים מציגים את החשיבות של סביבה מקצועית ללמידת מורים במקום העבודה, אבל אינם מסבירים איך אפשר ליצור סביבות כאלה ולתמוך בהן, במיוחד בקנה מידה רחב. הראיות הקיימות מצביעות על כך שמנהיגות חזקה (לרבות מנהיגות מורים) היא גורם חשוב לכך, וכך גם מבנים ומנגנונים במקום העבודה המקדמים שיתוף פעולה, לדוגמה ארגון המורים בצוותים והקצאת זמן ייעודי לתכנון ולחשיבה על הפרקטיקה, או מתן תגמול ראוי לראשי הצוותים.

המחקר העוסק בלמידה במקום העבודה אינו מפחית בהכרח את החשיבות או את היעילות של פעילויות רשמיות של פיתוח מקצועי. למעשה, במחקר אורך מבוסס סקרים שבדק תהליכי פיתוח מקצועי שעברו מורים ב-30 בתי ספר יסודיים בארצות הברית, נמצא שגם פיתוח מקצועי רשמי וגם הזדמנויות ללמידה במקום העבודה מקיימים מתאם חזק עם דיווח עצמי של מורים לגבי שינויים בהוראת המתמטיקה ואומנויות השפה האנגלית.

1 מחקרים המבוססים על צפייה ותיאור איכותיים של התנהגות אנושית בזמן אמת, לצד התייחסות הוליסטית למרכיבי המערכת.

3. סיכום ומבט לעתיד

העניין המחקרי באפקטיביות של פיתוח מקצועי למורים הוא חדש יחסית. מתגבשת רשימה של עקרונות תכנון לפיתוח מקצועי אפקטיבי, אבל מדובר במידה רבה בעבודה בהתהוות, ובינתיים אין לרשימה זו בסיס ראייתי חזק. העקרונות האלה נתמכים בשכל הישר, בעמדות ובמגמות הקיימות כלפי פיתוח מקצועי משמעותי ובתאוריות למידה עדכניות. לכן גם ישנה חפיפה משמעותית בין רשימת המאפיינים לבין נורמות של קהילות מקצועיות. בסך הכול יש היגיון בשילוב הרעיונות הללו ובקיום תהליכי פיתוח מקצועי שכרוכים בעבודה פעילה משותפת של מורים עם עמיתיהם - בפיתוח ההוראה, בנייתו ביקורתי של ההתקדמות ובעיסוק קונסטרוקטיבי בבעיות. כל זאת במסגרת תהליכים ארוכי טווח שיתרמו לצמיחתה של קהילה מקצועית תומכת.

בעת קידום מחקר לגילוי "סודות האפקטיביות" או בתכנון תוכניות לפיתוח מקצועי על בסיס ממצאים של מחקרים מסוג זה צריך לגלות זהירות, וזאת מכמה סיבות:

- **אפקטיביות היא בין השאר תוצאה של קשרי גומלין בין אמצעים ומטרות** - ישנם מאפיינים תכנוניים שונים לסוגים שונים של ידע וכישורים.
- **האפקטיביות קשורה גם בסוגיות הספציפיות שבהן עוסק הפיתוח המקצועי**, לדוגמה קל יותר לאמן מורים בשגרות של ניהול כיתה מאשר להכשיר אותם לעודד דיונים כיתתיים.
- **למנחים, למנהיגים ולמתכננים מנוסים של הפעילויות יש תפקיד מכריע** בהשפעה על האפקטיביות שלהן, אך קשה מאוד לאפיין או למדוד את המומחיות.
- **קנה המידה** גם הוא שיקול משמעותי כאשר שוקלים תוכניות שונות של פיתוח מקצועי. דווקא הפרקטיקות השאפתניות והמבטיחות ביותר הן גם הקשות ביותר ליישום בקנה מידה רחב.
- בעת תכנון פיתוח מקצועי מקיף למורים **מומלץ לשלב תוכניות מובנות עם למידה מתמשכת של מורים במהלך העבודה**. כך למשל כדאי ללוות סדנה חיצונית שעוסקת באסטרטגיית הוראה כלשהי בתהליך שיאפשר להתנסות ברעיונות ולבחון אותם במסגרת הקהילה הבית ספרית.
- ולבסוף, **האפקטיביות תלויה גם באופן שבו מיישמים את מאפייני הפיתוח המקצועי**. מחקרים על אפקטיביות יכולים לשכלל את הפיתוח המקצועי, אך הידע המקצועי, הכישורים, יכולת השיפוט והתבונה של מנחי הסדנאות והמשתתפים יהיו בעלי השפעה מכרעת.