



■ בקרה והערכה של פיתוח מקצועי של עובדי הוראה

חד מהאתגרים שבהם עסקה ועדת המומחים הוא הקושי בבקרה ובהערכה של תהליכי הפיתוח המקצועי.

א

חלקו הראשון של פרק זה עוסק בצעדים הארגוניים הנדרשים לשיפור הבקרה על התוכניות ללמידה מקצועית ולשיפור הבקרה הפרטנית על למידת המורים והתקדמותם המקצועית. החלק השני סוקר את הכלים שפותחו לצורך הערכת מורים במשרד החינוך, התפיסות שבבסיס הכלים והקשר של הערכה זו לפיתוח המקצועי. החלק השלישי מתמקד במחקר על הערכת תוכניות לפיתוח מקצועי ומציג תובנות מתוך המחקר בנושא זה.

* הטקסט שלהלן הוא תקצור והנגשה של פרק 5 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. בקרה וניטור של פיתוח מקצועי של עובדי הוראה - היבטים מעשיים

דוח מבקר המדינה מ-2015 מצא כמה ליקויים מרכזיים ביכולת הבקרה על הפיתוח המקצועי של עובדי הוראה. בין היתר נמצא כי לא נאספים נתונים מרכזיים על פעילויות הפיתוח המקצועי המתקיימות, וכי אין מאגר מידע ממוחשב מרכזי איכותי, המאפשר ריכוז ופילוח נתונים. את מאגר המידע הנוכחי מנהלת חברה חיצונית, והוא כולל מידע מצומצם ומנהלתי בעיקרו, ואינו מאפשר פילוחי נתונים לשם אפיון הצרכים וזיהוי מוקדי הקושי. בחלק ממרכזי הפסג"ה יש מערכות ממוחשבות טובות יותר, אך הן אינן מקושרות למערכות של משרד החינוך.

הבקרה הפדגוגית על תהליכי הפיתוח המקצועי היא מדגמית ומצומצמת מאוד (בשנת תשע"ו נבדקו כ-880 תהליכים מתוך כ-18,075 השתלמויות שהתקיימו). הבקרה נערכת בידי חברה חיצונית, ולא ברור על פי אילו שיקולים וקריטריונים נקבעו נושאי הבקרה.

מעבר לאלו, ראמ"ה מקיימת תהליכי הערכה של תוכניות ספציפיות, לדוגמה הערכה של תוכנית "אקדמיה" כיתה". יתר על כן, משנת תשע"ו הוסיפה ראמ"ה פרק בשאלון המיצ"ב על תרבות למידה בית ספרית, העוסק בהליכי פיתוח מקצועי.

הבקרה על "מורי המורים" המנחים תהליכי למידה מצומצמת גם היא. תנאי הסף להצטרפות למאגר ה"מרצים העצמאיים" (שמעבירים כ-60% מתהליכי הלמידה) הם מינימליים, ומלבד עמידה בתנאים אלו אין עליהם בקרה. שאר תהליכי הפיתוח המקצועי מועברים על ידי "מבצעים פדגוגיים" - מוסדות אקדמיים, עמותות, חברות ומוסדות סטטוטוריים שנבחרו במכרז. החל משנת תשע"ח, המבצעים הפדגוגיים מחויבים בתהליכי פיתוח מקצועי לצוותיהם. מלבד אלו, יש גם עובדי הוראה המעבירים תהליכי פיתוח מקצועי במסגרת תוכניות ייעודיות, כגון מורים מובילים ותוכניות בית ספריות הנשענות על הסגל של בית הספר. גם כאשר לעובדי ההוראה הנכללים בקבוצה זו עולות שאלות - גם אם פחות חריפות - על אופן בחירתם, על מידת הבקרה על עבודתם ועל סוג הבקרה.

סוג נוסף של "מורי מורים" הם המדריכים. גם הם עובדי הוראה בתפקידי הדרכה, והעסקתם מוסדרת על ידי אגף ההדרכה, בצורות העסקה ועל פי קריטריונים שונים מאלו של האגף לפיתוח מקצועי. בדוח מבקר המדינה משנת 2010 צוין שאין תהליכי בחירה תחרותיים והוגנים למדריכים, ושאינן די בקרה על עבודתם. בשנת 2013 פורסמו הנחיות לתנאי סף פורמליים למדריכים, אך לא ברור האם ההנחיות מיושמות או לא ולא ברור מהם הקריטריונים לבחירה כאשר יש עודף מועמדים מתאימים. מעבר לכך, עד היום לא הוגדרו קריטריונים לאיכות השירות שמספקים המדריכים.

באשר למידע הקיים על הפיתוח המקצועי הפרטני של כל מורה, לכל עובד יש כיום "גיליון אישי" בפורטל עובדי ההוראה. בגיליון מפורטים פרטים בסיסיים על תהליכי הפיתוח שעבר המורה (כגון תאריכי התחלה וסיום, היקף הלמידה והציון) המזכים בגמול. נמסר לוועדה שמשרד החינוך נמצא בשלבי סיום של אפיון מערכת לניהול הלמידה של עובדי הוראה. המערכת אמורה להיות מקושרת עם כל מערכות המשרד ולספק מידע מפורט יותר, לרבות נתוני בית הספר שבו מלמד המורה ונתונים רוחביים. לפי התכנון, גם מערכת זו תתמקד רק בתהליכי למידה המזכים בגמול השתלמות, להבדיל מתהליכי למידה שאינם מזכים בגמול, כגון הדרכות או השתתפות בקהילות למידה בית ספריות.

בכל הנוגע להערכת מקצועיות המורים, במסגרת הסכמי אופק חדש ועוז לתמורה נקבעו דרישות להערכת מורים, בעקבותיהן אף פותחו כלים ומחווים שונים, דוגמת מפת המדדים להערכה והמחווון למורי העל-יסודי. כלים אלו נמצאים בשלבים שונים של פיתוח ואינם מיושמים בשלב זה באופן מערכתי ושיטתי.

מהממצאים עולה שלמשרד החינוך חסרים אמצעים הנדרשים לקיום בקרה בשני מישורים: בקרה על האיכות והרמה של תהליכי הפיתוח המקצועי המתקיימים כיום, ובקרה על ההתפתחות המקצועית הפרטנית של כל עובד הוראה. חסרים אלה מקשים על גיבוש ראייה מערכתית המבוססת על מכלול תהליכי הפיתוח המקצועי המתקיימים, וביתר שאת, על תהליכי למידה שאינם מזכים בגמול השתלמות.

1.1 בקרה על היצע הפעולות הפרטניות של פיתוח מקצועי - הצעות לכיווני פעולה

המרכיב הבסיסי והפשוט יותר לבקרה על הפיתוח המקצועי הוא שליטה אדמיניסטרטיבית, כלומר הכרת ההיצע הקיים של תוכניות ופעילויות ללמידה מקצועית. לשם כך נדרש בשלב הראשון להקים מאגר נתונים ממחשב, עם רישום מסודר של מהות הפעילות ומטרותיה, נותני השירות וכדומה. בהמשך יש לקיים בקרת איכות שוטפת, שתכלול רישום סדיר ומאורגן של מידע על השירותים שניתנו בפועל, לרבות חוות דעת של המשתלמים ושל בעלי תפקידים. נוסף על כך, יש צורך לקיים פעולות יזומות להערכה ישירה של איכות הפעילויות, לרבות ביקורים יזומים וראיונות מובנים, על מנת להבטיח רמת איכות בסיסית של כלל הפעילות בתחום.

כינון מערכי בקרה והערכה כפי שתוארו לעיל מאתגר ארגונית ודורש משאבים ניכרים בשלב ההקמה ובאופן שוטף. הוועדה המליצה כי יישום הבקרה וההערכה יחולק בין גופים מקומיים (ובפרט "הפורום לניהול משולב" שהוצע להקים בפרק 3 של המסמך), ובין המטה, שבידו תמונה רחבה ומקיפה של המצב הקיים. הגופים המקומיים האחראים לניהול תהליכי הפיתוח המקצועי צריכים לעסוק גם בבקרה על הגופים המבצעים בפועל את התהליכים, ולהעביר את המידע לאחראים על הפיתוח המקצועי במחוזות. האחרונים יעבדו את המידע ולאחר מכן יעבירו אותו למטה לצורך קביעת מדיניות עתידית.

1.2 בקרה על התקדמות המורה במסלול הקריירה - הצעות לכיווני פעולה

זיהוי אמין וברור של מורים מיומנים ברמות שונות תחזק את מעמד המורה ותאפשר לקדם ולתגמל אותו. האפשרות לזהות מורים מיומנים גם תתרום תרומה חיונית לתהליך הפיתוח המקצועי עצמו, בכך שתספק בסיס להחלטה מי יכול וראוי לשמש מנטור ומנחה של תהליכי למידה למורים. כך יוכלו מורים מיומנים להנחיל את שיטות ההוראה שלהם למורים פחות מיומנים, ולא להיפך.

הקמת מערכת דירוג כזו היא אתגר משמעותי, והיא נדונה במסמך המסכם בפרק העוסק במסלולי קריירה (פרק 4). מערכת כזו תשתמש בכלי הערכה מגוונים, שישמשו חומר גלם שירוכז ויעובד. על בסיסו ניתן יהיה לקבוע מתי צבר המורה די זכויות להתקדם משלב לשלב בסולם הדירוג המקצועי שבחר. בראש המערכת צריכה לעמוד מועצה מקצועית דוגמת מועצת הפסיכולוגים ומועצת העובדים הסוציאליים, שתהיה נקיה מהשפעות פוליטיות-ארגוניות ותזכה לאמון רחב. הקמת מערכת כזו כרוכה בשינוי ארגוני מהותי, לרבות בהסכמי שכר, ולכן זוהי משימה לעתיד לבוא.

בטווח הקרוב יותר ניתן לפקח בשיטתיות על ההתקדמות המקצועית של עובדי ההוראה באמצעות מנגנון פשוט יותר. מערכת הנתונים המוקמת בימים אלו תוכל להציע בסיס מידע לשם כך, עם הרחבות מתאימות ולצד הפעלת שיקול דעת.

על מנת לאזן בין הצורך להיות קרובים לשטח ובין הצורך להשיג את יעדי המשרד, אפשר להטיל את האחריות

לבקרה זו על מפקחי הפיתוח המקצועי במחוזות. ניתן לקבוע, למשל, שכל מפקח יהיה אחראי לניהול תיקי הפיתוח המקצועי של עובדי ההוראה במחוז שלו, וייעזר בצוות של "רכזי פיתוח מקצועי" שיהיו אחראים, כל אחד, לקבוצת מורים במחוז. הרכז יאסוף את כלל המידע הרלוונטי על עובדי ההוראה שבאחריותו; יכיר את צורכי בתי הספר במחוז; יתעדכן בצורכי המטה של המשרד; ויכיר את משאבי הפיתוח המקצועי במחוז. לרכזים יכול להיות תפקיד משולב: בשיתוף מנהל בית הספר והמורה הם יבנו מסלול קריירה פרטני ותוכנית פיתוח מקצועית לכל מורה, ולצד זאת יקיימו בקרה סדורה על ההתקדמות המקצועית.

2. כלים שפותחו לצורך הערכת מורים במשרד החינוך

תהליך הערכת מורים ומנהלים הוא נדבך חשוב בקידום איכות ההוראה והלמידה, ושאלת בנייתו בדרך אפקטיבית מעסיקה מדינות רבות בעולם. הערכות המורים משמשות הן למטרת אחריותיות, הן למטרת למידה וקידום המורים, וביסוד כל אלו טמונה הנחה שיש קשר בין איכות המורים להישגי תלמידיהם.

2.1 הערכת מורים במסגרת בתי הספר היסודיים וחיטבות הביניים

משנת תשע"א וכחלק מרפורמת אופק חדש, הוטמע בבתי הספר היסודיים וביחידות הביניים מודל אחיד להערכה מסכמת של עובדי הוראה. משנת תשע"ח נדרשת גם הערכה מעצבת כחלק מהתנאים הנדרשים לעלייה בדרגה. במסגרת זו עודכן מודל ההערכה לעובדי הוראה ונבחנו מחדש הפרמטרים להערכת מורים. לתהליך ההערכה והמשוב הוגדרו כמה מטרות, בהן יצירת מדדי איכות וביצוע מוסכמים, שיפור הביצועים והגברת האחריותיות וכן סיוע בתכנון תהליכי הפיתוח המקצועי של המורים.

כבסיס להערכה מעצבת משמשת **מפת הממדים**. הממדים הנכללים בהם: מחויבות לתלמידים ולתלמידות וכן לבית הספר; מומחיות בתחום התוכן ובהוראתו; ניהול ההוראה והחינוך; למידה והתמקצעות לאורך הקריירה. תחת כל ממד על פורטו שלושה ממדים על מגוון מרכיביהם, וכן ניתנה אפשרות להוסיף תחת כל ממד מרכיב בית ספרי ייחודי. מפת הממדים ביקשה לשקף את מורכבות עבודתו של המורה וליצור שפה משותפת עבור כלל הגורמים במשרד החינוך בכל הנוגע למרכיבי השונים של עבודת ההוראה. בשנת תשע"ט פותח גם מסמך הכולל תיאורים התנהגותיים לכלל המרכיבים במפת הממדים, במטרה לחדד את משמעותו של כל מרכיב.

2.2 הערכת מורים בחטיבה העליונה

כחלק מהסכם עוז לתמורה, פותח כלי להערכת מורים ופותחו מודולות להערכת בעלי תפקידים בחטיבה העליונה. כלי זה מתמקד בארבעה מדדים: תפיסת התפקיד ואתיקה מקצועית, תחום הדעת, תהליכים לימודיים וחינוכיים ושיתוף בקהילה מקצועית. הכלי כולל תיאורים התנהגותיים בכל אחד מהמרכיבים בארבעת מדדי העל, בהתאמה לדרגות שונות של התפתחות מקצועית.

תהליך ההערכה המוצע על ידי משרד החינוך כולל איסוף עדויות המבוססות על תפקוד המורה. במרכזן של העדויות התומכות בהערכת עבודת המורים עומדות התצפיות, להן מתווספות ראיות נוספות המעידות על היבטים שונים בעבודת המורה.

תהליכי הערכת מורים בחטיבה העליונה אינם מיושמים באופן מערכתי ושיטתי.

2.3 מה בין הערכת עובד לבין פיתוח מקצועי?

הזיקה בין הלמידה המקצועית וההערכה היא דו כיוונית: מכיוון אחד - הלמידה וההתמקצעות הם אחד מהקריטריונים הראויים להערכת מורים; מהכיוון השני והחשוב יותר, הערכה ומשוב מאפשרים את זיהוי הצרכים ונקודות הקושי של כל מורה, ובהתאם לכך יוצרים הזדמנויות להתמודדות, לשיפור ולצמיחה מקצועית. יש חשיבות רבה להתבססות על ממצאי הערכה בעת קביעת תוכנית לפיתוח מקצועי שתענה על צורכי המורה. נוסף על כך, הערכת המורים מאפשרת לזהות ולאתר מורים בעלי יכולות גבוהות אשר יכולים לשמש בתפקידי הובלה ומנהיגות, ובכך לשפר את תהליכי הלמידה המקצועית באופן רחב יותר. זיהוי הכוחות הללו והעצמתם בבית הספר יקדמו את התרבות הארגונית והחברתית של בית הספר, ויסייעו ביצירת שפה פדגוגית אחידה ותרבות של למידה משותפת, המתבססת על מאגר הידע של הצוות.

הערכת עבודתם של המורים היא פעולה חשובה, אך יש לזכור גם את מגבלותיה (הטיית ממצאים, סובייקטיביות ועוד) ולנסות למזער אותן באמצעות שימוש בעדויות ממשיות לאיכות ההוראה.

3. מן המחקר על הערכת תוכניות לפיתוח מקצועי

החוקר תומס גסקי הציע חמש רמות שבהן יכולה לבוא לידי ביטוי ההשפעה של הפיתוח המקצועי על עבודתם של המורים. הערכת תהליכי הפיתוח המקצועי יכולה להתבסס על בחינה של כל אחת מהרמות:

1. רמת שביעות הרצון של המשתתפים בתהליך הפיתוח המקצועי.
2. הלמידה והידע של המורים.
3. תמיכה ארגונית בשינוי.
4. שימוש בידע ובמיומנויות החדשות שנרכשו.
5. השפעה של הפיתוח המקצועי על תלמידים. למשל באמצעות מדידת שינוי בהישגיהם.

אחד המחקרים הנרחבים ביותר עד כה בתחום הערכת הפיתוח המקצועי בבית הספר התקיים בבריטניה בידי ג'נט גודל ועמיתיה. במחקר נמצא כי ברוב המקרים של המורים, שביעות רצון שימשה מדד מרכזי להערכה של הפיתוח המקצועי, ובמרבית המקרים לא נבחנה השפעת הפיתוח המקצועי ברמות האחרות (כגן שימוש בידע ובמיומנויות או השפעה על תוצאות תלמידים). מחקרים אחרים חזרו ואיששו תמונה זו. כמו כן, נמצא שמרבית המחקרים התמקדו בפורמט ובתוכן של הפיתוח המקצועי ונמנעו מבחינת ההשפעה של ההתערבות. ברבות מההערכות הבית ספריות נמנעים מלהעריך מרכיבים חיוניים כמו למידת מורים, שינוי בפרקטיקות ההוראה בכיתה והישגי תלמידים.

ואכן, בחינת ההשפעה היא מורכבת, ויש מחלוקת באשר לאופן הרצוי לעשות זאת. יש חוקרים הטוענים כי יש להפעיל לשם כך מערך מחקר קפדני של ניסויים אקראיים מבוקרים, שיאפשר למדוד את השפעת הפיתוח המקצועי על הישגי המורים והתלמידים. עם זאת, יש לזכור כי מעטים המחקרים התקפים שמצאו השפעה של פיתוח מקצועי על תוצרי תלמידים. חוקרים אחרים מציעים מודלים גמישים יותר, בפרט לאור העובדה שהפעלת ניסויים מבוקרים בשדה החינוך היא קשה ולעיתים אף בלתי אפשרית. אך גם לפי מודלים אלו, יש להבטיח שנאספים נתונים קשיחים, מהימנים ותקפים ולא רק התרשמויות וחוויות דעת.

כך או אחרת, את תהליך ההערכה יש לתכנן בראשית הדרך ובמקביל לתכנון הפעילויות לפיתוח מקצועי. על ההערכה לעסוק באופן מפורט במטרות המוגדרות של הפיתוח המקצועי, התוצאות הרצויות והאינדיקטורים להן. זאת ועוד, קריאת הנתונים מתהליך ההערכה של הפיתוח המקצועי צריכה להיעשות לאורך ההתערבות ובסופה, ולשם כך נדרש תהליך ניטור ובקרה קפדני.

ישנה קשת של טכניקות לאיסוף מידע רלוונטי להערכה: ראיונות עם מורים, תצפיות בכיתה, סקרים ועוד. הישגי תלמידים ובחינת רמת הידע של המורים הם מדדים המוצעים לא אחת כמדדים רלוונטיים ואובייקטיביים. כך לדוגמה, בארה"ב נפוץ היום מודל הערך המוסף (VAM – Value Added Models) הבוחן את תרומת המורה להעלאת נתוני תלמידיו. נושא זה הוא שנוי במחלוקת, הידע לגביו מועט וספק אם יישומו מתאים לתרבות הארגונית של היום במערכת החינוך בישראל. יחד עם זאת, יש בהחלט מקום למדוד את השפעתו של הפיתוח המקצועי על המורים עצמם.

כמה מכשולים מעשיים עומדים בפני הערכת אפקטיביות של פיתוח מקצועי:

1. מיעוט משאבים: לא תמיד יש זמן, מאמץ ותקציב הנדרשים להערכה טובה.
2. מורכבות הסביבה הבית ספרית, המקשה על בידוד המשתנים ועל בחינת התרומה של הפיתוח המקצועי נטו.
3. חוסר רקע וחוסר הבנה בתחום ההערכה בקרב אנשי הצוות בבית הספר.
4. מחסומים פסיכולוגיים: חשש של המופקדים על ההתערבות החינוכית מחשיפת נקודות תורפה שלה או של המוערכים. הדבר מוביל לא אחת להעדפה של הערכה רכה שלא תחשוף נקודות תורפה ושתקפותה נמוכה.

תובנות והצעות על בסיס המחקר

להלן כמה תובנות מרכזיות מהמחקר בתחום, שכדאי לקחת אותן בחשבון בעת ביצוע הערכה של תוכניות לפיתוח מקצועי:

1. ההשפעה של פיתוח מקצועי על מורים יכולה להיות מוגדרת בדרכים שונות וכוללת טווח רחב של משתנים קוגניטיביים, אפקטיביים והתנהגותיים בקרב המורים, התלמידים וקהילות המורים.
2. יש להגדיר מראש את הציפיות מהתהליך ואת היעדים.
3. ההשפעה על תלמידים מוגדרת בדרך כלל במונחים קוגניטיביים, אך ראוי שתיבחן גם במונחים לא קוגניטיביים כמו מוטיבציה, מעורבות וביטחון עצמי.
4. מציאת קשר סיבתי בין פיתוח מקצועי של מורים לבין תוצאות תלמידים היא מורכבת ודורשת הבניה קפדנית מאוד של מערך ההערכה.
5. כשמעריכים פיתוח מקצועי חשוב להבחין בין מדדים ישירים ומדדים עקיפים של השפעה.
6. חשוב שיהיה קו בסיס (baseline) שאליו אפשר להשוות את התוצאות (הכמותיות או האיכותניות) המתקבלות לאחר ההתערבות.
7. יש אסטרטגיות שונות להערכת ההשפעה של הפיתוח המקצועי על מורים וצריך להתאימן בכל פעם להתערבות המוערכת.
8. ההחלטה כיצד להעריך תוכנית מושפעת לא רק משיקולים תאורטיים שעל בסיסם נבנתה התוכנית, אלא גם משיקולים פרקטיים וממגבלות של זמן, תקציב ומומחיות.

הצעות לקידום ההערכה של הפיתוח המקצועי ברמה הבית ספרית וברמה המערכתית:

1. הגדרת מסגרת כללית (framework) וסטנדרטים לקיום תוכניות איכותיות לפיתוח מקצועי, עם התייחסות לשאלות כמו מהן מטרות הפיתוח המקצועי, מה מעריכים וכיצד לנהל את ההערכה.
2. חידוד הקשר בין הערכת מורים ובין הפניית המורים לתוכניות פיתוח מקצועי שונות.
3. ניטור ובקרה של כל סוגי הפיתוח המקצועי.
4. בניית יכולות בית ספריות בתחום ההערכה של הפיתוח המקצועי, כולל מיומנויות כגון עריכת תצפיות.
5. הגדרת ההערכה של הפיתוח המקצועי כחלק מתפקידו של רכז ההערכה הבית ספרי.
6. שילוב חוקרים בתהליכי ההערכה הבית ספרית.
7. פיתוח מערך כלים בסיסי וגנרי להערכה של הפיתוח המקצועי בידי גוף מקצועי מערכתי (כמו ראמ"ה).
8. מציאת דרכים להערכת ההשפעה גם במקרים שבהם אי אפשר להשתמש במודל מחקרי מוקפד.
9. הערכת אפקטיביות של תוכניות מערכתיות לפיתוח מקצועי על ידי גוף מערכתי כמו ראמ"ה.