



## ■ מסלולי קריירה - הזיקה בין פיתוח מקצועי להתפתחות מקצועית ואישית של מורים

כשעוסקים בפיתוח מקצועי של מורים הכוונה היא בדרך כלל לתהליכי העמקה והרחבה של ידיעותיו וכישוריו של המורה כדי להופכו לאיש מקצוע טוב יותר. פרק זה יתמקד בהיבט המשלים לתהליך הפיתוח המקצועי של המורה - קידום הקריירה שלו. להיבט זה השפעה על רווחתו של כל מורה ועל מעמד המורים ומקצוע ההוראה ככלל.

פיתוח הקריירה המקצועית של המורה נתפס כיום בעולם כמטרה בפני עצמה. זהו חלק מהמהלך הכולל של הפיכת ההוראה לפרופסיה אוטונומית, שבה לאנשי המקצוע יש אחריות, סמכות ואוטונומיה הנגזרות ממומחיותם, לצד יכולת לטפס בסולם הקריירה, התפקידים והשכר בהתאם לטיב הביצועים שלהם. תפיסה זו מתמקדת במורה כאיש מקצוע ובהתפתחות המקצועית שלו, המשמעותית גם לרווחתו האישית.

\* הטקסט שלהלן הוא תקצור והנגשה של פרק 4 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.

כיום יש המציעים להחליף את המונח "פיתוח מקצועי" במונח "התפתחות מקצועית", על מנת להדגיש את המעבר מתפיסת המורה כצרכן של תהליכי למידה לתפיסה הוליסטית ורחבה יותר של פרופסיית ההוראה.

ככלל, מסלול קריירה יוצר אופק לצמיחה אישית ומקצועית ומאפשר לעובדים לתכנן את הקריירה שלהם ולהתמקצע לאורך זמן. מסלול קריירה משפר גם את יכולתם של המעסיקים לגייס עובדים איכותיים, למצות את הפוטנציאל הטמון בהם ולשמרם לאורך זמן. מאפיינים אלו משליכים על יוקרת המקצוע ועל אפשרויות השכר בו.

כך גם בהוראה - פוטנציאל להתפתחות מקצועית וקיומו של אופק מקצועי יכולים לשמש כוח משיכה למורים, להגדיל את הביקוש למקצוע ולסייע בהתמודדות עם נשירה. מבחינות אלה, בניית קריירה למורים וחיזוק מעמד הפרופסיונאלי הם פעולות משמעותיות לשיפור איכות ההוראה ולקידום מערכת חינוך איכותית.

## 1. מאפיינים של מסלולי קריירה

בדוח בנושא מסלולי קריירה של מורים שהוגש לאונסק"ו מוזכרים שלושה אבות טיפוס של סולמות:

- **סולם מבוסס ביצועים:** התקדמות המורים תלויה בביצועים ובהישגים שלהם, וכן באבני בוחן המעריכות את המיומנויות ואת הכישורים המקצועיים שלהם.
- **סולם פיתוח מקצועי:** התקדמות המורים נקבעת על בסיס המיומנויות והידע הנוספים שהמורים רכשו במהלך הקריירה שלהם באמצעות קורסים או תארים באוניברסיטה, פעילויות פיתוח מקצועי ועוד.
- **סולם הגדלת מסגרת העבודה:** ההתפתחות המקצועית של מורים באה לידי ביטוי בקבלת אחריות מוגברת לפעילויות שאינן במסגרת הכיתה, למשל פיתוח תוכניות לימודים, הדרכה וליווי למורים וכן קבלת תפקידים מנהיגותיים בבית הספר כמו רכז מקצועי, מורה מורים וכדומה.



במרבית המערכות שנבחנו בדוח המסלולים הם מעורבים ומשלבים רכיבים מסולמות שונים.

החוקר מארק טקר (Marc Tucker) מציין שמסלולי הקריירה צריכים להיות מוגדרים בצורה ברורה, לכלול כמה רמות, ולהגדיר כמה צעדים להתפתחות בכל רמה. לפי תפיסה זו העלייה בסולם הקריירה מחייבת גם הגדלה של התגמולים, של האחריות ושל האוטונומיה. הוא סבור כי הצלחה של מסלולי קריירה תלויה גם בכך שהלמידה המקצועית בארגון תכלול כמה מרכיבים:

1. **עבודה משותפת עם מורים** - ההתפתחות בסולם הקריירה מחייבת למידת עמיתים, ויש להקדיש לכך חלק משמעותי מזמן העבודה של המורה בבית הספר.
2. **צפייה בעבודת עמיתים** - צפייה עקבית בהוראה של עמיתים תאפשר היזון הדדי ותקדם את דרכי ההוראה של המורים ואת דרכי הלמידה של התלמידים.
3. **מנטורינג** - הצמדת מורה ותיק (מנטור) למורים החדשים ולמורים המצויים בשלבים קודמים במסלול.

## 2. דוגמאות למסלולי קריירה במקצועות הוראה בעולם

בסקירה שהוגשה לוועדה, הושוו מסלולי הקריירה של מורים במדינות הנחשבות מובילות בתחום החינוך<sup>1</sup>. במרבית מדינות אלה נמצאו כמה מאפיינים עקביים הקשורים להתפתחות המקצועית של מורים, ובהם:

- ביקוש גבוה למקצוע.
- שכר בינוני עד גבוה.
- מבנה פנימי של בית הספר המאפשר התפתחות קריירה של המורים.
- תהליכי הערכת מורים כקריטריון להתקדמות במסלולי קריירה.
- הכשרה ופיתוח מקצועי המותאמים לצורכי המורה ולצורכי בית הספר.
- השקעה רבה של משאבים לקידום המורים בסולם הקריירה.

לצד זאת נמצאו הבדלים בכל הנוגע לקיומם של מסלולי קריירה מוגדרים ומובנים. כך לדוגמה, בסינגפור קיים סולם קריירה מובנה, שיש בו שלושה נתיבים מרכזיים: הוראה, מנהיגות (ניהול) ומומחיות בידע או במיומנויות. בכל אחד מהנתיבים ישנו מסלול התפתחות ברור וידוע מראש למורה. גם באוסטרליה ובסין מוגדרים מסלולי קריירה מובנים. לעומת זאת, במדינות אחרות דוגמת פינלנד וגרמניה אין מנגנון מוסדר ומובנה של מסלולי קריירה. בפינלנד מושם דגש רב על מתן אמון ואוטונומיה למורים וניתנת להם שליטה מלאה על כיתותיהם, על מערכי השיעור ועל הפעילות מחוץ להוראה בכיתה. הערכת המורה וקידומו הם חלק מתפקיד המנהל. המנהל צופה במורים כדי לתכנן איתם מטרות לשיפור וכיווני התפתחות, מזהה מורים בעלי יכולת הנהגה ומציע להם תפקידים נוספים ואחריות גדולה יותר.

1 קנדה, סינגפור, אוסטרליה, סין (שנחאי), אסטוניה, גרמניה, יפן, פינלנד, דרום קוריאה וארה"ב (האחרונה נכללה בסקירה בשל גודלה ובשל חשיבותה).

### 3. מסלולי קריירה במקצועות אחרים

במסגרת תהליך הלמידה של ועדת המומחים נבדקו גם תהליכי הקריירה במקצועות בעלי סממנים משותפים למקצוע ההוראה: **פסיכולוגיה קלינית** ו**עבודה סוציאלית**. נמצא כי במקצועות אלה ישנם מסלולי התפתחות די מובנים. כך לדוגמה, בסיום התואר השני ב**פסיכולוגיה קלינית** ניתן להירשם כפסיכולוג בפנקס הפסיכולוגים. המעוניינים במסלול הקריירה הקלינית מבצעים התמחות של ארבע שנים ולאחר מכן נערכת בחינת מומחיות, אשר מאפשרת רישום בפנקס הפסיכולוגים כפסיכולוג קליני מומחה. פסיכולוג קליני העובד בשירות הציבורי יכול להתקדם לדרגה של פסיכולוג מומחה-מדריך. **עובד סוציאלי** יכול כיום להתמחות באחד מבין תשעה תחומי מומחיות מוכרים (משפחה, ילדים ונוער, זקנה, נשים, תקו"ן, שיקום, קהילה, בריאות ובריאות הנפש). תהליך ההכרה במומחיות מתבצע באמצעות ועדה עליונה למומחיות ותשע ועדות מקצועיות בתחומים השונים. בוועדות חברים נציגים ממושרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, איגוד העובדים הסוציאליים, מועצת העבודה הסוציאלית, נציגי האקדמיה והשדה.

ההדרכה והליווי הם היבטים מרכזיים המאפיינים את מקצועות הטיפול, ואלו נתפסים כהכרחיים להתפתחות המקצועית של העובד. היבט נוסף המשותף לשני המקצועות (פסיכולוגיה קלינית ועבודה סוציאלית) הוא קיומן של מועצות פרופסיונליות הפועלות מתוקף חוק, אשר אחת מתפקידיהן המרכזיים הוא ייעוץ לשר הרלוונטי בנושאי הכשרה, מומחיות ומסלולי קריירה. מנגנון זה משקף את התפיסה כי במקצועות קליניים חופשיים אנשי המקצוע שותפים לעיצוב המדיניות המקצועית בתחומם.

### 4. מסלולי קריירה במקצועות ההוראה: המצב בישראל

בישראל אין מסלולי קריירה ברורים לעובדי הוראה, וככלל אפשרויות הקידום למורים הן מוגבלות.

הרפורמות החינוכיות העיקריות מהעשור האחרון - אופק חדש ועוז לתמורה - ניסו ככל הנראה לתת מענה גם לצורך בקיום מסלולי קריירה. **רפורמת אופק חדש** יצרה סולם דרגות המתבטא בשכר, וההתקדמות בו נעשית באמצעות צבירת שנות ותק, צבירת שעות למידה מקצועית ותהליך של הערכה מקצועית בבית הספר. בשעתו תוכנן כי לכל דרגה ושלב מקצועי יותאם פיתוח מקצועי ייעודי. בפועל, מלבד נושא השכר, נראה כי לעלייה בדרגות לא היו משמעויות מעשיות - היא לא קושרה לקידום בתפקיד, להרחבת סמכויות או להרחבת תחומי פעילות. גם הדרישה לקורסים שונים בדרגות הגבוהות בוטלה ברבות הזמן, וכך בפועל, דומה כי לא נותרה משמעות מעשית רבה להבחנה הפנימית בין הדרגות.

גם **רפורמת עוז לתמורה** קושרת בין למידה מקצועית לשכר, אם כי באמצעות מנגנון של גמולי השתלמות ולא באמצעות דרגות. במסמכי הסכם עוז לתמורה מפורטים בעלי תפקידים בחטיבה העליונה, לרבות דרישות הסף לקבלת מינוי, מטלות התפקיד והמחויבות להכשרה וללמידה טרם הכניסה לתפקיד. רשימה זו ביקשה לייצר אופק קידום ומסלולי קריירה, ולהגדיר הכשרה רלוונטית לכל אחד מבעלי התפקידים. אך לפי המידע שנמסר לוועדה, בפועל חלק ניכר מהתפקידים אינו דורש הכשרה, ובמקרים רבים המינוי לתפקידים אינו מותנה דווקא בניסיון, ידע או ותק.

## 5. המלצות לבניית סולמות קריירה במערכת החינוך הישראלית

על בסיס הממצאים מהספרות האקדמית, הספרות המקצועית והעדויות בשטח, סברה הוועדה שבניית מסלולי קריירה יכולה לשפר את מצבו ואת רווחתו של המורה ולשפר את מעמד המקצוע בכלל. אין הכוונה דווקא למסלולי קידום לינאריים-היררכיים, דוגמת מסלול ניהולי, אלא מסלולים אופקיים במהותם, דוגמת מסלול "מורה אומן" למורים אשר מעוניינים להישאר בכיתות הלימוד ולפתח מומחיות פדגוגית, או מסלולי מומחיות נושאים, כגון מומחיות בתחום הדעת או בתחומי רוחב.

לצד קביעת סוגי המסלולים והתפקידים הנכללים בהם, יש להתייחס להיבטים נוספים:

- א. קביעת סטנדרטים מקצועיים לכל תפקיד ודרגה.
- ב. קביעת קריטריונים ברורים למעבר בין דרגות ותפקידים, על בסיס הוכחת יכולות ומיומנויות מקצועיות.
- ג. קביעת רכיבי תגמול מתאימים.
- ד. קביעת דרכי המדידה וההערכה של ההיבטים הקודמים.

הוועדה ראתה חשיבות רבה - הן מעשית, הן סמלית - בכך שכללי המקצוע ייקבעו בידי המורים עצמם. על כן, כדי להגדיר את מסלולי הקריירה המתאימים ביותר למערכת החינוך הישראלית ולצורכי המורים, הציעה הוועדה לכונן גוף אוטונומי, בדומה למועצות המקצועיות שהוזכרו קודם, אשר יכונה לצורך הנוחות **"מועצת המורים"**. במועצה זו יהיו חברים מורים, לצד אנשי מטה במשרד החינוך, אנשי אקדמיה מתחום החינוך ובעלי עניין נוספים. המועצה תהיה אחראית להסדרה הראשונית של הנושא על כל היבטיו, ובהמשך הדרך תהיה לה - בדומה למועצת הפסיכולוגים ומועצת העובדים הסוציאליים - סמכות לאשר את קידומו של כל מורה ומורה במסלול המקצועי שבחר. החלטות בנושא קידום ייעשו בהסתמך על תיק המורה ועל המלצות של גורמים מקומיים על הישגיו של המורה.

תכנון מסלול הקריירה של כל מורה יביא בחשבון את שאיפות המורה ואת צורכי בית הספר, וייעשה בשיתוף המורה, מנהל בית הספר או רכז פדגוגי, יחד עם גורמים מקומיים שילוו אותם. גורמים מקומיים אלו יוכלו להיות שותפים בבקרה הפרטנית על התקדמות המורה במסלול ולשמש בבוא העת גורמים ממליצים לצורך הקידום במסלול הקריירה, בהתאם לדרישות המועצה.