

מורים בחזית: לומדים להנהיג¹

אן ליברמן

זה למעלה מעשרים שנה נערכים מחקרים על אודות מורים בתפקידי מנהיגות, הן פורמליים הן בלתי פורמליים. במרוצת הזמן התפרסמו כמה אסופות חשובות של מחקרים בנושא מורים מנהיגים (Smylie & Denny, 1990, York-Barr & Duke, 2004), ונאסף מידע מעניין על מגוון תכניות בארצות הברית. "המורה כמנהיג" הוא רעיון חשוב שצובר פופולריות ברחבי העולם. עם זאת, טרם הבנו עד תום כיצד מורים לומדים להנהיג ומהם התנאים הארגוניים, לסוגיהם השונים, המתפתחים כאשר מורים מאמצים לעבודתם אוריינטציה מקצועית בסביבה בירוקרטית מעיקרה (Talbert, 2010).

פרק זה יוקדש לניתוח שלוש תכניות שונות שיוצרות מערכים ארגוניים המספקים תמיכה למורים המנהיגים ומסייעים להם בהתמודדות עם המתחים שהם חלק בלתי נמנע מתפקידם החדש. לכל התכניות האלה מכנה משותף – כולן יוצרות הזדמנויות למנהיגות ומספקות למורה הזדמנויות למידה מגוונות. התכניות האלה מתבססות על אסטרטגיות, כלים ומבנים מובחנים, ולכולן היכולת להפיץ את משנתן בהקשרים שונים מבלי לגרוע ממהות התכנית. אנו מקווים שבחינה מדוקדקת של התכניות הללו תסביר כיצד קורה שמורים יוזמים פעילויות מסוימות, ומהי התמיכה הנחוצה להם כאשר הם לומדים להנהיג. בכוחן של התכניות האלה ללמד אותנו מעט על הצעדים הדרושים ליצירת מערך ארגוני שיתמוך במורים ויחליף את השיטה הנהוגה כיום, שבה פשוט מכריזים על הרחבת ההגדרה של תפקיד המורה מבלי שמעניקים לו את התמיכה האינטלקטואלית, הרגשית והארגונית הדרושה לביצוע התפקיד כהלכה. התכניות שנבחרו הן: פרויקט הכתיבה הלאומי (The National Writing Project - NWP), המרכז למורה החדש (The New Teacher Center - NTC) והתכנית להכשרת מורים מנהיגים בטורונטו (Teacher Learning and Leadership Program - TLLP).

פרויקט הכתיבה הלאומי

את פרויקט הכתיבה הלאומי ייסד ב-1974 ג'ים גריי (Gray), מורה ותיק לספרות בתיכון. מנהל בית הספר שבו עבד שכר דרך קבע יועצים חיצוניים שהעבירו סדנאות לפיתוח מקצועי. הדבר הטריד את מנוחתו של גריי לעתים קרובות - המורים לספרות עושים בכיתות דברים מעניינים רבים. מדוע שלא תופקד האחריות לפיתוח המקצועי בידי המורים עצמם? בקיץ 1974 שימש גריי מפקח על מורים מתלמדים באוניברסיטת ברקלי, ובמסגרת תפקידו הקים בקמפוס מכון לקורסי קיץ בכתיבה (Lieberman & Wood, 2003).

גריי הזמין 29 ממכריו המורים לבוא למכון ולהתנסות בדרכי חשיבה חדשות על התפתחות מקצועית. הרעיון המרכזי שהעלה היה: הידע של המורה יהיה נקודת המוצא למידה (עמ' 3). רעיון זה הפך לאחד מעקרונות הליבה של פרויקט הכתיבה הלאומי. העקרונות הנוספים הם:

- * מורים ילמדו זה מזה את השיטות היעילות הייחודיות להם.
- * מורים יכתבו ויצילו את עבודתם הפרטנית למטרת משותפת וביקורת.

¹ הקטע נכתב במקור באנגלית

* במסגרת הלימודים במכון, המורים יקראו מאמרים, ספרות מקצועית והצעות לרפורמה, ידונו בהם וינתחו אותם.

* "גרעין" הוא קבוצת מורים מקומיים שפועלת בשיתוף עם אוניברסיטה או מכללה. הגרעין הראשון עורר עניין מידי, וכעבור שנתיים בלבד גדל מספר הגרעינים בקליפורניה ל-18. זאת הייתה יריית הפתיחה של מיזם פיתוח מקצועי לשיפור יכולת הכתיבה של התלמידים - מיזם שהתפרש על פני שלושים שנים ושהגיע בשיאו ל-200 גרעינים ברחבי ארצות הברית.

בשנים 1998–2000 בחנתי, בסיועה של דיאן ווד (Wood), שניים מן הגרעינים של פרויקט הכתיבה בניסיון לרדת לעומקו של תהליך הלמידה ולחוות על בשרי את תנאי העבודה שהפרויקט יצר, אותם תנאים שבזכותם תיארו מורים את מכון הקיץ כ"מקום קסום". (רי' Lieberman & Wood, 2004).

אחרי חמישה שבועות בשניים ממכוני הקיץ – המכון באוניברסיטת לוס אנג'לס (U.C.L.A) והמכון באוניברסיטת אוקלהומה שבסטילווטר – היו בידינו נתונים רבים. הגרעין בלוס אנג'לס היה גרעין ותיק בסביבה עירונית, ואילו הגרעין באוקלהומה היה גרעין חדש יחסית בסביבה פרברית וכפרית יותר. את הרעיונות המרכזיים שזיהינו הגדרנו כמכלול של פרקטיקות חברתיות. יישום הפרקטיקות האלה שינה בקרב המורים את הדרך שבה תפסו את מקצוע ההוראה, את עמיתיהם ואת עצמם, ורבים מהם רקמו קשרים מקצועיים ארוכי שנים בקהילת הלימוד המקצועי שנוצרה במכון. מורים רבים הפכו ליועצי הוראה (teacher – TC consultant) וקיבלו על עצמם אחריות לפיתוח מקצועי בבית הספר שבו לימדו ואף במחוז כולו. הצלחת היוזמות החינוכיות עודדה את המורים להרחיב את פעילותם – הם לא הסתפקו עוד ביישום השיטה בכיתה שלהם בלבד, אלא החלו להפיץ את דרכי ההוראה החדשות בקרב עמיתיהם. המורים המנהיגים הללו הוכיחו בבירור את כוח הרעיון של "לימוד מתוך עשייה", רעיון שעליו כתב לראשונה ג'ון דיואי (Dewey) לפני קרוב למאה שנים.

הפרקטיקות החברתיות שזיהינו הן :

- * התייחסות לעמיתים כאל מקור פוטנציאלי לתרומה בעלת ערך
- * מתן כבוד לידע של המורים
- * יצירת פורומים ציבוריים של מורים לשיתוף, לשיח ולביקורת
- * העברת הבעלות על הלמידה ללומדים עצמם
- * זיהוי תנאי הלימוד והקשר עם המורה כמרכיבים בתהליך הלמידה
- * פתיחת דרכי גישה רבות לקהילת הלימוד
- * הגעה לתובנות על הוראה מתוך תובנות על למידה
- * חלוקה באחריות על ההנהגה
- * עידוד יצר החקירה
- * חתירה לשינוי התפיסה של הזהות המקצועית וחיבורה לקהילה המקצועית

הבנו שהקורס במכון (3–5 שבועות) השריש את הפרקטיקות האלה בקרב המורים בהצלחה רבה משום שהאחריות להעברת הידע הופקדה בידי המורים עצמם ולא בידי גורם חיצוני. המכון היה פתוח לכולם, ללא קשר למקום שממנו באו או לסיבת בואם, ותוך זמן קצר צמחה קהילה שבה הפכו מורים לתלמידים ולמנהיגים במגוון פעילויות. כבר ביום השני ללימודים עמדו חלק מן המורים לפני הקבוצה והציגו את השיעור הטוב ביותר שלהם, חלקם הקריאו את מה שכתבו וזכו למשוב, ואילו אחרים החליפו ספרים זה עם זה וקראו מחקרים בצוותא. אט אט נוצרה התחושה שהמורים עצמם (ולא מנהלי המכון) הם שמובילים את תהליך הלמידה. המורים חבשו לסירוגין את כובע המורה ואת כובע התלמיד – בבוקר הנהיגו את הקבוצה והעבירו את השיעור הטוב ביותר שלהם, ואחר הצהריים האזינו לאחרים וקראו מחקרים. חילוף התפקידים היה מלהיב וחינוכי כאחד! המורים השכילו להבין ששיתוף הוא כלי הוראה רב עוצמה. יתר על כן, המורים הרגישו שהידע שצברו במהלך שנות עבודתם זוכה לכבוד, לאמון ולתמיכה! המורים חלקו את שיטות ההוראה שלהם זה עם זה כדבר שבשגרה, ועיקר ימיהם במכון הוקדשו ללמידה מן האחר ולמשוב הדדי. רבים מהם נשבעו בו במקום שייצרו פעילויות דומות בבית הספר שלהם, וברי כי המורים הבינו את היתרון האדיר של שיתוף התלמידים בלמידה ובניית קהילה לעומת **למידה סבילה** ופרטנית.

מן המכון אל הכיתה

במסגרת המחקר נפגשנו עם שלושה מורים בכל גרעין: מורה שאך עתה השתתף בקורס במכון הקיץ ושני מורים שלמדו במכון זמן מה קודם לכן. נוכחנו לראות שכל המורים אכן יישמו רבות מן האסטרטגיות שלמדו במכון. הבנו שהתקרבונו לפתרון השאלה כיצד מורים לומדים – הפרקטיקות החברתיות של מכון הקיץ היו בבירור אלה שהתוו את האסטרטגיה; הן נחלו הצלחה בלוס אנג'לס ובסטילווטר, וההיסטוריה הוכיחה שרעיונות הליבה נותרו בעינם גם בהקשרים שונים מן המקור. נוסף על כך, הבנו שהמורים מרגישים שהידע שלהם זוכה ליחס של כבוד ולהכרה בחשיבותו, באותנטיות שלו ובמורכבות שלו. המקום המרכזי שניתן לשיעורים שלהם, לכתובה שלהם ולשיח שלהם על ספרים ומחקרים היה בעל חשיבות מכרעת לתהליך הלמידה שלהם ולהתפתחותם כמנהיגים.

המרכז למורה החדש

אלן מויר (Moir), מורה מסנטה קרוז שבקליפורניה, הבינה כבר לפני יותר מ-15 שנה שדרושה מערכת שתתמוך במורים חדשים בשנותיהם הראשונות במקצוע. מורים חדשים רבים פרשו מן ההוראה משום שהתקשו להתמודד בכוחות עצמם ולא ידעו כיצד לפתח את הכלים שיאפשרו להם ללמד בהצלחה תלמידים מכל רקע סוציו-אקונומי. הרעיונות האלה הם שעמדו בבסיס הקמתו של המרכז למורה החדש, שעיקר התמחותו ב"שנות החניכה" – השנתיים הראשונות בקריירת המורה. למויר היה תפקיד חשוב בהעברת החקיקה בקליפורניה שקבעה כי למורים יוצמד "חונך" במהלך השנתיים הללו.

בדומה לפרויקט הכתיבה הלאומי, התכנית שפיתחו מויר ועמיתיה מושתתת על עקרונות ליבה שהתפתחו במרוצת הזמן. כיום מיישמים את עקרונות הליבה של התכנית במחוזות שונים ברחבי ארצות הברית (Moir,)

(Barlin, Gless, Miles, 2009). התכנית התפתחה באופן מעניין – נוסף על התפתחותם של עקרונות הליבה במרוצת הזמן, מויר שלחה חוקר מטעמה לברר באילו קשיים נתקלים החונכים בתהליך הפיכתם למורים מנהיגים. הנסון (Hanson) ערך ראיונות עם חונכים במהלך ארבע שנותיהם הראשונות במטרה לגלות כיצד מתקדם תהליך החניכה. הנסון הזמין את גינט גלס (Gless) ואותי לבחון את המידע שאסף באותן שנים, וביחד כתבנו ספר העוסק בתהליך הפיכתם של חונכים למנהיגים. (Lieberman, Hanson & Gless, 2012). מן הנתונים עלה כי על מנת להפוך למנהיג, החונך נדרש לצלוח שורה של משוכות:

* גיבוש זהות חדשה

* פיתוח מערכות יחסים המושתתות על אמון

* האצת הפיתוח המקצועי של המורים

* חניכה בתנאים מאתגרים

* רכישת כישורי מנהיגות

העקרונות האלה מפרטים כיצד חונך לומד להיות מנהיג.

בדומה למורים אחרים בתפקידי הנהגה, חונכים מתקשים להבין כיצד מלמדים אחרים ללמד, אף על פי שנבחרו לתפקידם על שום היותם מורים מצוינים.

אמנם החונכים שואבים ביטחון מניסיונם המעשי בהוראה, אך עליהם גם לרכוש מידע חדש על אודות תרבויות בית-ספריות שונות, והדבר מקשה עליהם בגיבוש זהותם החדשה.

רוב החונכים בארצות הברית עובדים בכמה בתי ספר, ולכן עליהם ללמוד לכוון יחסי אמון עם מנהלים, מורים ותיקים ואנשי סגל נוספים בבתי הספר, כמו גם עם החניכים שעליהם הם פורשים את חסותם. החונכים לומדים עד מהרה שהם נדרשים לתמוך בחניכים על אף התביעות הרבות מספור שמוטלות על המורים בעידן הרפורמות הנוכחי. כינון יחסי אמון עם בעלי התפקידים בבתי הספר הוא מרכיב הכרחי להצלחתם, אם כי תפקידם המרכזי הוא לסייע לחניכים ללמוד כיצד יש ללמד.

משימתו העיקרית של החונך היא ללמוד כיצד להאיץ את פיתוחם המקצועי של החניכים. על מנת לעשות זאת, החונך נדרש להבין את התהליך לעומקו ולהכיר את הבעיות השונות שניצבות בפני החניכים, משום שרק כך יידע היכן לרכז את מאמציו. במרכז למורה החדש לומדים החונכים כיצד להתמודד עם הבעיות שמעלים החניכים. עם זאת, הלימוד אינו יכול להקיף את כל מגוון נושאי הלימוד, התרבויות הבית-ספריות וסוגי האישיות השונים שבהם ייתקלו במהלך עבודתם.

חונכים רבים עובדים בבתי ספר "קשים" ומנסים לסייע בתהליך ההכשרה של חניכיהם. המורים החדשים עובדים לעתים בתנאים לא פשוטים – אווירה מדכאת, חוסר תמיכה מהמנהל או קושי בחיבור עם התלמידים – והתמיכה בהם מציבה אתגר אימתני בפני החונכים. למרות כל זאת, תפקידם של החונכים הוא למצוא את

הדרך לעזור לחניכים, לעודד אותם לדבוק במקצוע למרות הקשיים ולתמוך בהם על אף תנאי העבודה הבעייתיים המשותפים גם לחניך וגם לחונך.

אמנם תפקיד המנהיג מערים קשיים רבים על החונך, אך דווקא הקשיים הם שמחשלים את החונך והופכים אותו למנהיג של ממש. במסגרת עבודתם כחונכים עליהם לפתח מיומנויות רבות – להשיג משאבים בעבור החניכים, לתמוך בחניכים כאשר הם נקלעים למצבים קשים שאינם בשליטתם וליצור קהילות מקצועית שבהן ילמדו החניכים ללמד והחונכים - להנהיג. תמיכה, ארגון, משא ומתן, הוראה ושיתוף פעולה – אלה הם מכלול עקרונות המנהיגות שהחונכים לומדים במרכז למורה החדש. Lieberman, Hanson & Gless (2012, עמ' 5).

"האקדמיה לחונכים"

המרכז למורה החדש מתייחד במבנים ובכלים ארגוניים שהתגבשו במרוצת הזמן. לכלים האלה חשיבות רבה גם לחונכים שלומדים להנהיג וגם לחניכים שלומדים ללמד. בדומה לכלים של פרויקט הכתיבה הלאומי, הכלים האלה נועדו לסייע בצמיחתו האישית של החונך ובהפיכתו למנהיג. במקביל להתרחבותו של המרכז למורה החדש, השתכללו הכלים המספקים את הבסיס למערכת התמיכה במורים בשנות החניכה שלהם.

החונכים נעזרים בשיטת ההערכה הפורמטיבית שפותחה במרכז למורה החדש. השיטה כוללת כלים לפיתוח מערכת היחסים בין החונך והחניך, כמו גם מבנה ארגוני חשוב בשם "האקדמיה לחונכים" – תכנית לימודים מובנית שהתפתחה במרוצת השנים. סדרת המפגשים עוזרת לחונכים להבין ולהפנים את המכלול המורכב של הפרקטיקות שיידרשו ליישם במסגרת עבודתם עם מגוון חניכים בהקשרים שונים ברחבי ארצות הברית. תכנית הלימודים של "האקדמיה לחונכים" מתפרשת על פני שלוש שנים – שמונה מפגשים בני שלושה ימים בשנתיים הראשונות ושלושה מפגשים בני יומיים בשנה השלישית. בשנה הראשונה החונכים לומדים שיטות לביקורת מקצועית – המפגשים עוסקים בתפקיד החונך כמדריך ובהערכה פורמטיבית. החונכים לומדים להעריך את צמיחתם המקצועית של החניכים בשעה שהם עוזרים להם להתמקצע בעבודתם. המפגשים בשנה השנייה עוסקים ב"חינוך שוויוני". במפגשים האלה החונכים לומדים על אודות פיתוח שפה ומתוודעים לשיטות שיעזרו להם להתחבר לכל התלמידים. בשנה שלישית החונכים לומדים ביקורת מקצועית עצמית וקריאה ביקורתית של מחקרים.

שיטת ההערכה של המרכז למורה החדש כוללת כמה כלים :

* יומן הערכת חונכות (CAL) The Collaborative Assessment Log – מסייע לחונך בהבניית המפגשים עם החניך.

* הערכת ביצועי התלמיד (ASW) Assessing Student Work – כלי לחניך לאומדן התקדמות התלמידים

* הערכה משותפת של מיומנויות הליבה של המורה – מסייעת למורה בהערכה מקצועית עצמית, באיתור נקודות החוזק שלו ובזיהוי הצעדים הדרושים לשיפור מקצועי (פרטים נוספים באתר האינטרנט של המרכז למורה החדש).

חונכים זקוקים לעזרה כדי ללמוד כיצד לתמוך בחניכים ולעזור למורים בשנתיים הראשונות של הקריירה שלהם. תהליך הלימוד מורכב וסבוך – הם לומדים לפרוש את חסותם על מורים חדשים ולעזור להם בהדרגה להפוך למורים טובים יותר, אך בד בבד עליהם ללמוד להתמודד עם תרבויות בית-ספריות שונות ולעבוד עם מנהלים ועם מורים ותיקים. החונכים חווים תזוזה מקצועית – ממורים מצטיינים לתפקידי הנהגה בבתי ספר שחלקם "קשים" ורוויי בעיות. כדי ללמוד כיצד להצליח בתפקיד החונך, כפי שלמדנו מדוגמת המרכז למורה החדש, דרושה תכנית לימודים מובנית בשילוב מנגנוני תמיכה. (Moir et. al, 2009). המרכז למורה החדש נחל הצלחה משום שיצר תכנית ליבה בעלת מבנה ארגוני וחינוכי המסייע לחונכים ללמוד להנהיג ולחניכים – ללמד.

לשתי התכניות שסקרנו עד כה מבנה ארגוני מרכזי – מכון לימודי הקיץ של פרויקט הכתיבה הלאומי ושיטת ההערכה הפורמטיבית של המרכז למורה החדש, המתבססת על "האקדמיה לחונכים" ומאפשרת למידה בקהילה מקצועית. כל אחת מן התכניות האלה הוכיחה שניתן להפיץ את רעיונות הליבה וללמד אותם במחוזות ואזורים שונים ברחבי ארצות הברית, ואפילו במדינות אחרות בעולם. פרויקט הכתיבה הלאומי מכשיר מספר רב של מובילי פיתוח מקצועי, ואילו המרכז למורה החדש מכשיר חונכים שמסייעים למורים בשנתיים הראשונות של הקריירה שלהם. שתי התכניות תומכות במורים ומתוות להם עקרונות ליבה עיוניים ומעשיים. התכנית האחרונה שנסקור נבדלת מקודמותיה בכך שתהליך ההכשרה מופקד בידי המורים עצמם, אך פיתוח וניהול מנגנוני התמיכה הוא מיזם משותף של משרד החינוך והסתדרות המורים של אונטריו.

התכנית להכשרת מורים מנהיגים

התכנית להכשרת מורים מנהיגים ותיקה פחות משתי התכניות שנסקרו לעיל, ומטרתה לספק למורים הזדמנויות ללמידה ולפיתוח מנהיגות. ב-2005 התכנס "שולחן עגול" בנושא פיתוח מורים, שבו השתתפו נציגים ממועצת החינוך של טורונטו ומהסתדרות המורים של אונטריו (OTF) – ארגון גג לכמה איגודי מורים. שר החינוך החדש הכריז שמורים הם אנשי מקצוע ושמפגש השולחן העגול יעניק למורים ולמשרד החינוך הזדמנות לפתח ביחד תכנית לימודים למורים.

דיוני השולחן העגול נמשכו שנתיים, ובסופם התגבשה הצעה לתכנית שתאפשר למורים ללמוד ולפתח מנהיגות.

ב-2007 פורסמו לראשונה פרטי התכנית להכשרת מורים מנהיגים, ויעדיה הוגדרו בבירור:

- * לתמוך בפיתוח מקצועי עצמאי בקרב מורים ותיקים.
- * לסייע למורים לפתח כישורי מנהיגות, לחלוק בידע שצברו ובהפצת שיטות העבודה ששכללו.
- * לקדם חילופי ידע על ידי עבודה משותפת עם אחרים, יצירת חומרים, פיתוח ידע חדש ועבודה בשיתוף עם מורים.

לפי מתווה התכנית, הפיתוח המקצועי יהיה פרי יוזמתם של המורים, והם יהיו אחראים ליישמו. כל מורה שירצה בכך יוכל לכתוב הצעה קצרה ובה יפרט את מהות הפיתוח המקצועי שאותו הוא מבקש ליישם בבית הספר שבו הוא עובד או במחוז שאליו הוא שייך. הומלץ לעבוד בצמדים או בצוותים, אך כל מורה יהיה אחראי לפיתוח המקצועי שלו. כל ההצעות יכללו גם אומדן תקציבי לשנה (התקציב המומלץ היה 1,000–10,000 דולר), ובמהלך השנה תהיה אפשרות להגיש בקשה להגדלת התקציב במידת הצורך.

גיבוש ההצעה

על ההצעה לעמוד בחמשת הקריטריונים שנקבעו בשולחן העגול:

- * שלושת עקרונות הבסיס - כבוד, אחריות ותוצאות
- * דגש על סגנונות למידה בקרב מבוגרים – בחירה, שיתוף פעולה, בידול
- * מוכוונות מטרה – שילוב בעבודה המעשית וחיבור לדרכי הלמידה של התלמידים
- * קיימות – תמיכה לאורך זמן
- * ביסוס עובדתי – הסתמכות על מחקר עדכני ונתונים רשמיים ובלתי רשמיים

בחירת הנושא

נושאים לדוגמה: אסטרטגיות להוראה וללמידה בתחומי תוכן שונים, גישות חדשניות מכל הסוגים, שותפות קהילתית, אינטגרציה של טכנולוגיה, קהילות לימוד מקצועי, אסטרטגיות וגישות להוראת מיעוטים ורעיונות נוספים פרי מוחם של המורים. היקף התקציב התגמש במרוצת הזמן – ניתן מימון גם לציוד טכנולוגי ולמשאבים נוספים הדרושים לפיתוח מקצועי. כמו כן, יש לפרט את טיב הרעיון, את הרקע המקצועי והניסיון של מציע ההצעה, את הפוטנציאל של ההצעה, את השפעתה על התלמידים ואת התכנית לשיתופה ולהפצתה.

תהליך אישור ההצעה

ועדה בית-ספרית ובה נציג מוועד בית הספר ונציג מהסתדרות המורים של אונטריו קוראת ובוחרת לפחות שתי הצעות מכל מחוז. את ההצעות שנבחרו שולחים לאישור סופי בוועדה של נציגי הפרובינציה (ובה נציג משרד החינוך ונציג הסתדרות המורים של אונטריו). לאחר ההכרזה על הזוכים, המורים שהגישו את ההצעות הזוכות מגיעים לכנס (הראשון מבין שניים) שבו הם פוגשים זה את זה, לומדים ומתחילים לתכנן את השקת המיזם שלהם.

מנגנוני התמיכה

המורים שהגישו את ההצעות הזוכות מגיעים לכנס "כישורי מנהיגות למורים". הכנס כולל מספר הרצאות, הסבר על אודות התכנית וסדרת פאנלים בנושאים שונים – בניית תקציב, התמודדות עם קונפליקטים, צעדים

ראשונים בהשקת המיזם ועוד. מטרת התכנית היא לתמוך במיזמים העצמאיים של המורים, ללוות אותם בתחילת הדרך, לעזור להם להבין לעומק את תהליך השינוי והשיפור ולהציע למורים הזוכים עידוד ותמיכה. לקראת סוף השנה, המורים מגיעים לכנס "לומדים בשיתוף", ושם הם מציגים כרזות ודוגמאות נוספות לעבודתם. המורים לומדים זה מזה, ובסופו של דבר רואים בעצמם קהילה של מורים שהצליחו ליצור, לארגן וליישם תכניות לפיתוח מקצועי בבתי הספר שלהם ואף מעבר להם. רבים מהם הופכים למנהיגי פיתוח מקצועי בעקבות הזכייה ומימוש המיזם.

הצגת ראיות מחקריות

עד כה פותחו 600 מיזמים ונבחרו 3,300 מורים בשבעה מחוזות שיצרו ופיתחו מיזמים מכל הסוגים. במסגרת מיזם מחקר קטן מ-2012, נאסף מידע על כמה שאלות מחקר עיקריות, וביניהן:

* מה מרוויחים המורים מן התכנית להכשרת מורים מנהיגים? ומה ניתן ללמוד על פיתוח מקצועי שמתבצע לפי עקרונות התכנית?

* באיזו מידה התממשו היעדים שהגדירה התכנית?

* אילו לקחים ניתן להפיק עד כה? (Campbell, Lieberman, Yashkina, 2013)

לאחר שנכחנו בכנסים, ראינו נציגים ממשד החינוך ומהסתדרות המורים של אונטריו, ניתחנו 20% מהדוחות הסופיים ובחנו את המידע התיאורי, אספנו מידע חשוב שיעזור לנו במציאת תשובות לשאלותינו (הדוח הסופי על התכנית להכשרת מורים מנהיגים זמין באתר האינטרנט של מרכז סטנפורד למדיניות הזדמנויות בחינוך - Stanford Center for Opportunity Policy in Education SCOPE).

לדברי הרוב המכריע של המורים, השיטה הזאת של פיתוח מקצועי היא כלי מרכזי ומהותי בתהליך הלמידה שלהם, המסייע להם לרכוש ניסיון בארגון מיזמים לפיתוח מקצועי בשיתוף עם עמיתיהם. כל צוות מיזם מונה במוצע ארבעה חברים. 53 מתוך 302 המיזמים היו מיזמים יחידניים. התכנית מעודדת את המורים לעבוד זה עם זה. יותר מ-85% מהמיזמים בארבעת המחוזות הראשונים נעשו בזוג או בקבוצה גדולה יותר. המיזמים הם פרי יוזמתם של המורים, אך הם כפופים למדיניות שהתוו ועד בית הספר ומשרד החינוך.

הנושאים הפופולריים ביותר

הבחירות הנפוצות ביותר בקרב המורים היו:

א. הוראה דיפרנציאלית

ב. אוריינות

ג. טכנולוגיה

ד. קהילות לימוד מקצועי

כמו כן, היו מורים שבחרו להתמקד באוריינות מתמטית, הערכת תלמידים, אוריינות מדיה, אמנות ועוד. המורים התחייבו להרחיב את בסיס הידע שלהם ולהעמיק את הבנתם, לפתח אסטרטגיות וכישורים, לפתח כלי למידה חדשים, לשפר את הקשר עם הקהילה ולהקים קהילות לימוד חדשות בתוך בית הספר שבו הם עובדים.

תמיכה ארגונית למורים מנהיגים

הפגנת התמיכה המעניינת ביותר בתכנית להכשרת מורים מנהיגים הגיעה מצד משרד החינוך (קובעי המדיניות) והתאחדות המורים של אונטריו (נציגי המורים), ששיתפו פעולה בתכנית הזאת. מדיניות התכנית מאפשרת ללומדים ולמנהיגים לצמוח ולהתפתח. שתי הקבוצות הקימו את התכנית, ונציגים מטעמן מסייעים לפעולתה התקינה, פותרים בעיות נקודתיות ומגישים עזרה לאורך כל השנה. שני הכנסים המרכזיים – כנס "כישורי מנהיגות למורים", שנערך בתחילתו של כל מחזור מיזמים וכנס "שותפות בלמידה", שבו חושפים את המיזמים המוגמרים – מעניקים למורים תמיכה יוצאת דופן בנוף הקיים. המורים מקבלים כסף, זמן ותמיכה לפיתוח מיזמי לימוד עצמאיים, וזוכים בניסיון מעשי ובידע ממקור ראשון על פיתוח מנהיגות. יותר מ-95% מהמשתתפים אמרו שהיו מרוצים או מרוצים מאוד מתוכן הכנסים.

פיתוח מורים מנהיגים

במסגרת התכנית להכשרת מורים מנהיגים זכו המורים להתנסות בהקמת מיזם וביצירת פעילויות, חומרים ומבנים ללמידה – חוויה שהעניקה להם הזדמנויות רבות ללמידה.

המורים נדרשים לשתף פעולה זה עם זה על מנת לשפר תחומים שונים בתכנית הלימודים, לתאם פגישות, להחליט על שיטת עבודה, לקבוע מטרה ממוקדת, לייצר תוכן ולשרטט דרכים ליישומו בשטח. עבור רבים מהם זאת הפעם הראשונה שבה הם נדרשים להתנהל במסגרת תקציב קבוע, לקבוע היקף עבודה מעשי ובר ביצוע בשנה אחת, ליצור ביחד חומרים ולהתנסות בהם בכיתה, להנהיג את עמיתיהם בפעילויות לקידום רעיונות, לחלוק את הרעיונות הללו עם קבוצה גדלה והולכת של מורים וללמוד יחדיו כיצד ניתן לשפר תחום זה או אחר. חלק מן המורים מתמקדים בשיפור תחום ההתמחות שלהם, ואילו אחרים צוברים ידע והתמחות בתחומים זרים להם. במסגרת התכנית, המורים זוכים לכבוד ולהערכה מוחשית. שמות המיזמים מציתים מיד את הדמיון: "פועלים ביחד לשיפור אוריינות בקרב נערים", "ספרים אלקטרוניים ככלי לעידוד קריאה בקרב צעירים", "הכנה לעולם התעסוקה", "רומנים גרפיים ככלי עזר למתקשים בקריאה".

בדומה לפרויקט הכתיבה הלאומי, התכנית מאפשרת למורים הזוכים ללמוד מנהיגות דרך התנסות מעשית – הם מובילים את עמיתיהם במיזם משותף בתחום הזקוק לשיפור. מהמחקר הראשוני הזה (Campbell, Lieberman & Yashkina, 2013) עולה כי הרוב המכריע של המורים מרגישים שקיבלו כלי רב עוצמה לפיתוח מקצועי, ורבים מהם אף אמרו שזכו בהזדמנויות לפיתוח מנהיגות. עד כה, התכנית הגשימה את יעדיה.

עם זאת, הדרך אינה חפה מאתגרים. רוב המורים אומרים שאין להם די זמן להשקיע במיזם. עם זאת, רבים מהם מצליחים אט אט לנהל את זמנם בצורה המאפשרת להם ללמד ולקדם את המיזם במקביל. נוסף על כך, חלק מהמורים גילו שיש מי מבין עמיתיהם שמתנגדים לשינוי, דבר המקשה עליהם לגייס את תמיכת המורים שסביבם למאמץ השיפור המקצועי (זאת אף על פי ש"אחד משלהם" יזם את המהלך). אולם חרף האתגרים האלה, עד כה נדמה כי התכנית נחלה הצלחה מסחררת.

מה אנו יכולים ללמוד ממיזמי הפיתוח האלה?

בכל שלוש התכניות הדגש הוא על המורה כלומד העיקרי (אם כי הוראת תלמידים היא היעד הסופי). במכון הקיץ של פרויקט הכתיבה הלאומי מתמקדים במורים ככותבים, והמורים מלמדים את עמיתיהם את השיעור הטוב ביותר שלהם ולומדים בצוותא. במרכז למורה החדש הדגש הוא על מורים חדשים בשנתיים הראשונות של הקריירה שלהם, אף על פי שזמן רב מוקדש להכשרת חונכים מנהיגים בעזרת התמודדות מתמדת עם בעיות מן השטח, ובאקדמיה לחונכים מתמקדים ביצירת מערכת מובנית וכלים שמשמשים את החונכים בעבודתם עם החניכים. בתכנית להכשרת מורים מנהיגים בטורונטו הדגש הוא על המורה כיוזם הפיתוח המקצועי. המורים הם שהוגים את הרעיון, מפתחים אותו ובוחרים את שיטת העבודה המתאימה להם – חומרים שונים, טכנולוגיות למידה, העמקת ידע בתחום מסוים, ארגון הקהילה וכיוצא בזה.

שלוש התכניות תומכות כולן במורים, כל אחת בדרכה שלה. פרויקט הכתיבה הלאומי מציע קורסים במכון הקיץ, ובכל אזור שיש בו גרעין מתקיימות פגישות לאורך כל השנה כדי לשמור על קשר בין חברי הגרעין. המרכז למורה החדש מציע את שיטת ההערכה הפורמטיבית – תכנית מובנית לחונכים החדשים, שלומדים ומתפתחים בעצמם במקביל לעבודה עם החניכים. התכנית להכשרת מורים מנהיגים בטורונטו מעניקה מימון למיזמים, מטפחת את ביטחונם העצמי של המורים שהגישו את ההצעות הזוכות ומעודדת אותם ליישם תכניות לפיתוח מקצועי בבית הספר שבו הם מלמדים. משרד החינוך, הסתדרות המורים של אונטריו וועדי בתי הספר שותפים לתמיכה במיזמים ומתגייסים לעזרה במידת הצורך.

לסיכום, למדנו שרבות הדרכים לתמוך במורים במאמצייהם לשיפור מקצועי ובתהליך הפיכתם למנהיגים, אך העיקרון המרכזי הוא מתן הזדמנות למורה ללמוד מתוך התנסות מעשית בפיתוח מקצועי, בחונכות או בכתיבה, לצד תמיכה ממוקדי ידע חיצוניים. בדרך זאת נוצר שילוב בין ידע פנימי על המתרחש בכיתה ובבית הספר לבין ידע חיצוני (מחקרים). הודות לתשומת הלב שמוקדשת בראש ובראשונה ללימוד המורה, המורים מרגישים שהם זוכים לכבוד, הם מצפים מעצמם ליותר ומפסיקים לראות בעצמם "רק מורה", וזוכים בהזדמנות לחשוב ולפעול בצורה שונה. הדגש אינו רק על התפתחותם האישית, אלא גם על העבודה המשותפת, על הרחבת האחריות שלהם כמנהיגים ועל האפשרות לבנות קהילה יחד עם עמיתיהם. התכניות האלה מציעות לנו זווית התבוננות שונה על פיתוח מקצועי, על צמיחת מורים מנהיגים ועל התמיכה הארגונית הנחוצה כדי לחולל שינויים ממשיים בבתי הספר ובכיתות. לאור הצלחתן של התכניות, עלינו לחשוב היטב כיצד מורים לומדים ומהם התנאים הארגוניים הדרושים להם ליצירת מיזמי פיתוח מקצועי מוצלחים ובני קיימא.

J. York-Barr & K. Duke (2004) What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship in *Review of Educational Research*, 74:255. Online version is: <http://rer.sagepub.com/content/74/3/255>

Campbell, C., A. Lieberman, A. Yashkina (2013) Teacher Learning and Leadership Project: Research Project. Online version at: *Stanford Center for Opportunity Policy in Education (SCOPE)* See Recent Publications online.

Lieberman, A. & D. Wood (2004) *Inside the National Writing Project: Connecting Network Learning and Classroom Teaching*. New York: Teachers College Press.

Lieberman, A., S. Hanson, J. Gless (2012) *Mentoring Teachers: Navigating the Real World Tensions*. San Francisco: Jossey-Bass

Moir, E., D. Barlin, J. Gless, and J. Miles (2009) *New Teacher Mentoring: Hopes and Promise for Improving Teacher Effectiveness*. Cambridge, MA: Harvard Education Press

Smiley, M. & J. Denny (1990) Teacher Leadership: Tensions and Ambiguities in Organizational Perspective. In *Educational Administration Quarterly*, 26:235. Online version is: <http://eaq.sagepub.com/cgi/content/abstract/26/3/235>