

# סיכום הראיונות עם אנשי מחקר, מדיניות והוראה מאונטריו קנדה, אסטוניה וסינגפור בנושא התפתחות מקצועית של מורי ומורות מאסטר למדעים

ניהול מערך הראיונות וכתובה: נועה לורבר הוס

9 בספטמבר 2021 | יוזמה: מרכז לידע ולמחקר בחינוך

## הקדמה

במקביל לעבודתה של [קבוצת העבודה בנושא טיפוח ההובלה המקצועית של מורות ומורי מאסטר בתחומי המדעים](#), ביקשה היוזמה ללמוד על הנעשה בהקשר זה בחו"ל. מסמך זה מציג את עיקרי הראיונות עם אנשי מחקר, מדיניות והוראה מאונטריו, קנדה, אסטוניה וסינגפור בנושא התפתחות מקצועית במדינותם, ובפרט התפתחות מקצועית של מורי ומורות מאסטר. ניתוח הסוגיות והתובנות המרכזיות מהראיונות מופיעים בחלק ב' של המסמך המסכם של קבוצת העבודה.<sup>1</sup>

אנו מודים לכל מי שהשתתף והשתתפה בראיונות, הקדישו מזמנם וממרחם לקריאת גרסת הביניים של קבוצת העבודה ולהרחבת הידע על הנעשה במדינות אחרות:

גברת צ'ואה-לים ין צ'ינג, סגנית מנכ"ל האקדמיה להוראה של סינגפור; מנהלת תחום הפיתוח המקצועי באקדמיה להוראה של סינגפור.

ד"ר קתרין סויקה, מורה לכימיה בתיכון דיקדוק גוסטב אדולף, מרצה לדידקטיקה בהוראת כימיה; בית הספר למדעי הטבע ובריאות, אוניברסיטת טאלין, אסטוניה.

מר ארקי טמפל, מורה לפיזיקה ולכימיה בגימנסיה למדעי הרוח Pärnu Sütevaka, חבר ועד הוראת הכימיה הלאומי, חבר ועד הוראת הפיזיקה הלאומי, חבר מועצת אולימפיאדת הפיזיקה הלאומית, אסטוניה.

מר קרייג גאטרי, יועץ להוראת מתמטיקה ומנטור למורי מתמטיקה בוועד בתי הספר Greater Essex County District באונטריו; לשעבר מורה למתמטיקה.

מר קייל פירס, יועץ להוראת מתמטיקה מגיל גן ועד כיתות י"ב בוועד בתי הספר Greater Essex County District באונטריו; לשעבר מורה למתמטיקה; בעל פודקאסט העוסק בחינוך מתמטי ושמו Make Math Moments Matter.

---

<sup>1</sup> ראו: יוזמה (2021). **מה נדרש לשם התפתחות מקצועית של מורי מאסטר למדעים: נייר עמדה**. ירושלים: יוזמה – מרכז לידע ולמחקר בחינוך.

ביחס לכל מדינה שנבחנה, נציג במסמך רקע כללי קצר על מסלולי ההתפתחות המקצועית במדינה וכן את התייחסות המרואיינים לשלוש שאלות מנחות שנשאלו:<sup>2</sup>

1. באיזו מידה מורי מאסטר צריכים להתמודד עם נושאים חברתיים-רגשיים שחווים עמיתיהם המורים? האם למורי מאסטר במדינתכם יש הכשרה בנושאים אלו, ואם אין – באיזו מידה הכשרה כזו נחוצה?
2. מהו לדעתך האיזון הנכון בין תכנים דיסציפלינאריים לבין תכנים גנריים בהכשרה ובפיתוח המקצועי המתמשך של מורי מאסטר?
3. מהם היתרונות והחסרונות של מיסוד התפקיד של מורה מאסטר?

---

<sup>2</sup> כל האמור במסמך זה – הן המידע הכללי באשר למסלולי ההתפתחות, הן התובנות בקשר לצורכיהם של מורי המאסטר – נסמך ומשקף את דברי המרואיינים בלבד.

## סינגפור

### התפתחות מקצועית בסינגפור

עיקר המידע על התפתחות מקצועית בסינגפור נאסף בריאיון מקוון שנערך עם גבי צ'ואה-לים ין צ'ינג, סגנית מנכ"ל משרד החינוך (לפיתוח מקצועי) בסינגפור בתאריך 9 במרץ 2021.

#### • הכשרת מורים

משרד החינוך קובע את מספר תקני ההוראה שנפתחים בכל שנה עבור כל תחום דעת ועבור שכבות הגיל השונות והתקנים מתבססים על תכנון לטווח קצר וארוך. משרד החינוך מעורב גם בתהליך הגיוס של המורים למן הרגע הראשון. הוראה היא מקצוע מכובד ביותר, ומשרד החינוך מצליח למשוך לשורותיו את בוגרי האוניברסיטאות אשר מצויים בשליש העליון מבחינת ביצועים אקדמיים. המורים נכנסים לרשימה נבחרת של מועמדים ועוברים ריאיון מול ועדה מגייסת. סטודנטים אשר צולחים את שלב הריאיון עוברים תקופת הכנה קצרה שעורכת אקדמיית המורים של סינגפור (AST). שלב זה נקרא "תקופת חוזה ההוראה" והוא אורך שישה חודשים. במהלכם הסטודנטים להוראה מצוותים לבתי הספר ומסייעים למורים. מטרתה של תקופת חוזה ההוראה היא לאפשר לסטודנטים להוראה לבדוק אם הוראה היא המקצוע המתאים עבורם, ולמנהיגי בתי הספר ולאנשי הסגל הבכירים להעריך האם הסטודנטים מתאימים למקצוע. לאחר השלמת תקופת חוזה ההוראה הסטודנטים מתחילים בלימודי ההוראה הרשמיים במוסד הלאומי לחינוך. מאותו שלב, מקבלים הסטודנטים להוראה תשלום עבור הכשרתם. בתום לימודי ההוראה המורים מחויבים ללמד במשך שלוש שנים.

#### • קליטת מורים חדשים בבית הספר

בבית הספר המורים מקבלים חניכה (מנטורינג) ממנהיגי מורים (Teacher Leaders). תקופת חניכה זו אורכת שנתיים. תוכנית החונכות היא רשמית, ומדי שבוע נפגשים החונך והחניך לשעה וחצי ייעודיות במערכת. חונכי המורים זוכים לתוכנית ליווי ולתמיכה מאקדמיית המורים של סינגפור. הם פוקדים את אקדמיית המורים של סינגפור לצורך הכשרה ויכולים גם להתייעץ עם מורי מאסטר. ניתן להאריך את תקופת החניכה לפי הצורך של המורים.

משרד החינוך של סינגפור ערך מחקר שהראה כי מורים שקיבלו חניכה מובנית במהלך השנתיים הראשונות לעבודתם במקצוע ההוראה הפגינו רמה גבוהה יותר של תפיסות רגשיות וקוגניטיביות בנוגע למקצוע ההוראה והתמידו במקצוע לפרק זמן ארוך יותר.

#### • נתיבי הפיתוח המקצועי

למורים בסינגפור יש שלושה נתיבי פיתוח מקצועי אפשריים.

א. **נתיב ההוראה (The Teaching Track)** מספק פיתוח מקצועי, פיתוח קריירה והזדמנויות להתקדמות למורים ששואפים להעמיק ולפתח את היכולות הפדגוגיות שלהם. על כן בנתיב זה מושם דגש רב על נושא הפדגוגיה. תהליך הקבלה לנתיב זה קפדני ביותר: על המורים לעבור ריאיון קבלה, להציג תיק עבודות נרחב ולהעביר שיעור מקוון כחלק מתהליך ההערכה שלהם (ראו הרחבה על נתיב זה בהמשך המסמך).

ב. **נתיב המנהיגות הבית ספרית** (The School Leadership Track) מספק הזדמנויות למורים ששואפים לתרום לניהול ולמנהיגות אפקטיביים בבתי הספר. זהו הנתיב הוותיק ביותר; במשך זמן רב היה זה נתיב הפיתוח המקצועי היחיד במערכת החינוך בסינגפור.

ג. **נתיב המומחה הבכיר** (The Senior Specialist Track) מיועד לפיתוח תחומי מומחיות, ידע ומיומנויות, כמו פיתוח תוכנית לימודים וחומרי לימוד, חינוך מיוחד, פסיכולוגיה חינוכית וניהול דאטה ונתונים (למשל, ניתוח נתוני הערכות בין-לאומיות). כל מורה בוחר את תחום ההתמקצעות בין התחומים הקיימים בהתאם להעדפותיו ולכישוריו.

ההתקדמות בקריירה נעשית במבנה פירמידה. לא כל המורים יוכלו להתקדם בדרגות השונות של נתיב הפיתוח המקצועי שבו בחרו. המורים מודעים לכך, והתפיסה הרווחת היא שכולם יכולים לתרום באופן משמעותי, לא משנה היכן הם ממוקמים במבנה הפירמידה. זאת ועוד, אין מתח בין מורים ברמות פיתוח מקצועי שונות, כיוון שהמורים מדורגים בנפרד בכל אחת מדרגות נתיבי הקריירה.

#### • נתיב ההוראה – הרחבה

מורים בעלי שתי דרגות הסמכה קרויים מנהיגי מורים – מורים בכירים ומורים מובילים (ראו הרחבה בהמשך בסעיף "דוגמה לתהליך פיתוח מקצועי חצי ממוסד").

• **מורים בכירים** (senior teachers) פועלים במסגרת בית ספר יחיד ואחראים על התפתחות המורים ברמה הבית ספרית. היחס בין המורים הבכירים למורים הוא 1: 8. עד לפני עשור, הונהג בסינגפור נתיב קריירה יחיד למורים – נתיב הקריירה של המורים הבכירים בלבד. מאז נוספו שני נתיבים: נתיב קריירה למורים מובילים ונתיב קריירה למורי מאסטר. בחלק מבתי הספר אין מורים מובילים בכל תחום דעת, וזה בסדר. ישנה פדגוגיה גנרית שמורים בכירים יכולים לספק.

• **מורים מובילים** (lead teachers) אחראים על אשכול בתי ספר ומשויכים לאחד מהם. בסינגפור ישנם 28 אשכולות בית ספריים, כל אשכול כולל 12-13 בתי ספר. היחס בין המורים המובילים למורים הבכירים הוא 1: 5.

המורים המובילים והמורים הבכירים דואגים למורים, מנחים אותם ומסייעים להם. תפקידם הרשמי הוא להוציא את המיטב מהמורים. מנהיגי המורים לא מתפקדים כמנהלים הישירים של המורים ולא בוחנים את תפקודם או מקיימים הערכות. הדבר נועד למנוע השפעה על הדינמיקה בין המורים לבין מנהיגי המורים ולאפשר למורים לקבל מהם הנחיה.

בכל אחת מהרמות (מורה בכיר או מורה מוביל) ישנה קהילה מקצועית לומדת, שנפגשת לצורך תכנון הלמידה הקהילתית.

מרבית **מורי המאסטר** אינם מצוותים לבתי ספר ספציפיים. הם עובדים באקדמיית המורים של סינגפור, ומספקים תמיכה לכל מנהיגי המורים. היחס בין מורי המאסטר למורים המובילים הוא 1: 3. כרגע ישנם כמאה מורי מאסטר בסינגפור, והשאיפה היא להגיע ל-260 מורים.

בשנת 2017 הושק מודל היברידי; כמה מורי מאסטר צוותו לבתי ספר ובמשך שישה חודשים כל אחד מהם צוות לבית ספר אחד ועבד בו שלושה ימים בשבוע. המודל הניב תוצאות חיוביות ולאור הצלחתו בשנת 2021 קבוצה

של מורי מאסטר הוצבו בבתי ספר לתקופה של שלוש שנים. כל אחד ממורי המאסטר האלו אחראי לאזור אחד מתוך ארבעת אזורי המדינה. מדי יום שישי חוזרים מורי המאסטר המשתתפים במודל ההיברידי לאקדמיה כדי להשתתף במפגש נטוורקינג ייעודי, לצד מורי המאסטר האחרים שעובדים במטה האקדמיה בלבד. מנהל בית הספר הוא המנהל הישיר של מורי המאסטר המשתתפים במודל ההיברידי, וגברת צ'ואהילים ין צ'ינג מכהנת כיו"ר ועדת הדירוג המרכזית של כל מורי המאסטר. כך נשמר השוויון בהערכה של מורי המאסטר שעובדים במטה ומורי המאסטר שעובדים בבתי הספר.

המשכורת של המורים עולה עם ההתקדמות בנתיב הקריירה. מורי המאסטר מרוויחים את המשכורת הגבוהה ביותר בנתיב ההוראה, והיא זהה למשכורתם של מנהלי בית ספר בכירים.

שלבי ההכשרה של מורים בנתיב ההוראה (מורים בכירים, מורים מובילים ומורי מאסטר) מובנים ומאורגנים.

מנהיגי המורים (מורים בכירים ומורים מובילים) משתלמים בקורס הסמכה במשרה מלאה שאורכו שלושה חודשים. הקורס נערך באקדמיית המורים בסינגפור ובמהלכו מנהיגי המורים אינם עובדים בבית הספר.

לתוכנית ההכשרה למורים בכירים קוראים "תוכנית 1 למנהיגי מורים" ולתוכנית ההכשרה למורים מובילים קוראים "תוכנית 2 למנהיגי מורים". מנהיגי מורים שמשתתפים בתוכנית הם מורים שעובדים במקצועם במשך שלוש שנים או יותר, כיוון שהתנסות זו מאפשרת להם ליישם את התיאוריה ולהפוך אותה לפרקטיקה. התוכנית כוללת למידה בתחומים כגון פדגוגיה, מנטורינג ומחקר. המורים המובילים שהשתתפו בתוכנית עד כה דיווחו כי העריכו במיוחד את העובדה שעמדו לרשותם שלושה חודשים מרוכזים שהוקדשו לחשיבה על הפרקטיקה שלהם.

במהלך הכשרתם, מנהיגי המורים יכולים להתמחות בתחום דעת אחד (למשל כימיה); בהוראת תלמידים עם צרכים חינוכיים מיוחדים; בהוראת תלמידים עם יכולות גבוהות; בתמיכה חינוכית, כלומר בהוראה לתלמידים עם התקדמות איטית; ובשנות הלימוד המוקדמות, כלומר גן עד כיתה ב'.

בשונה ממנהיגי המורים, הכשרתם של מורי מאסטר אורכת שנה והיא נעשית במודל של עבודה-הכשרה-עבודה. מודל זה מאפשר להם להבין את הפרקטיקה לפני שהם מטמיעים את התיאוריה שלמדו בעבודתם.

ההכשרה הרשמית למנהיגי המורים ולמורי המאסטר כוללת היבטים גנריים ודיסציפלינריים גם יחד.

מורים שמסיימים כל אחד מנתיבי הפיתוח המקצועי יודעים בדיוק מה מצופה מהם, כיצד ייראה נפח העבודה שלהם וכמה זמן עליהם להקדיש לכל משימה.

#### • נתיב המנהיגות – הרחבה

תפקידו של ראש המחלקה (למשל, ראש מחלקת מתמטיקה בבית הספר) הוא חלק מנתיב המנהיגות הבית ספרית. כאשר ראש מחלקה מבקש להתקדם בנתיב הפיתוח המקצועי הוא יכול להפוך לסגן מנהל או למנהל בית ספר. סגני המנהלים הם המנהלים הישירים של המורים המובילים.

---

## • סדירות הפיתוח המקצועי

בנושא סדירות הפיתוח המקצועי נכללים פיתוח מקצועי רשמי ובלתי רשמי.

במסגרת **הפיתוח המקצועי הרשמי**, כל מורה נדרש להקדיש 100 שעות בשנה לפיתוח מקצועי מתמשך. המורים יכולים לבחור בקורסים של האקדמיה למורי סינגפור או של המכון הלאומי לחינוך.

**הפיתוח המקצועי הבלתי רשמי** מתקיים בקהילות מקצועיות לומדות. המורים פוגשים את חברי הקהילה המקצועית הלומדת שלהם לפגישה של שעה עד שלוש שעות, פעם בשבוע. בפגישתם המורים מתמקדים בהוראה ובלמידה בלבד, בנושאים גנריים ודיסציפלינריים גם יחד. המפגשים עשויים לעסוק גם בהיבטים חברתיים רגשיים או בתמיכה בתלמידים עם צרכים חינוכיים מיוחדים, כיוון שגם להיבטים אלו עשויה להיות השפעה על הלמידה.

מפגשי הקהילות המקצועיות הלומדות נערכים בהובלת מנהיגי המורים – המורים הבכירים והמורים המובילים. הקהילות המקצועיות הלומדות הן חלק מקהילות למידה רשתיות אזוריות המכילה מורים מכמה בתי ספר (Regional Networked Learning Communities). כל בית ספר ממנה מתאם לפיתוח המקצועי המתמשך, והוא אחראי לתקציב הפיתוח המקצועי ולתכנון תוכנית אישית לכל מורה. חלק גדול מהתוכן במפגש הנטוורקינג של קהילות הלמידה הרשתית האזוריות מתמקד בפדגוגיה מבוססת נושא עניין או תחום דעת. כל מורה מאסטר יודע מי המורים בני הסמכא בתחום הלימוד שלו אשר נקראים "האורות המובילים".

בסינגפור יש כ-300 קהילות למידה רשתיות, ולכל קהילה מטרות משלה. כאשר המטרות מושגות, קהילת הלמידה הרשתית נסגרת ונפתחת קהילה חדשה. קהילות הלמידה הרשתית כוללות מורים מכמה בתי ספר, ויכולות להתבסס על עניין (חקר שיעור), תפקיד (מפתחי צוות בבית הספר, למשל) או תחום דעת.

המורים המובילים מנחים את המורים בקהילות הלמידה הרשתית, ומורי המאסטר אחראים על ניהול הקהילה ועל פיתוח המורים המובילים, כדי לאפשר להם ליטול תחומי אחריות רבים ומורכבים יותר עם חלוף הזמן.

בהקשר זה כדאי להרחיב על תפקידם של מורי המאסטר בסינגפור. תפקיד זה כולל חמישה תחומי אחריות:

- א. ניהול והובלת הלמידה המקצועית של המורים ברמה הלאומית. חלק זה תופס כ-50% מזמנם.
- ב. הוראה פרונטלית בכיתה והדגמה למורים אחרים בכיתות. חלק זה תופס כ-20% מזמנם.
- ג. עבודה עם חטיבות אחרות, בעיקר חטיבת תכנון תוכנית הלימודים, כיוון שתוכנית הלימודים ופיתוח מקצועי צריכים ללכת יד ביד. חלק זה תופס כ-10% מזמנם.
- ד. ביצוע מחקר לצורך עדכון ושיפור הפרקטיקה. כ-10% מזמן העבודה.
- ה. למידה מקצועית. חלק זה תופס כ-10% מזמנם של מורי המאסטר, אך בשונה מתחומי האחריות האחרים, הלמידה המקצועית מתקיימת בזמנים גמישים יותר, ומותירה למורי המאסטר מרחב לתכנן את הלמידה העצמית בהתאם ללוח הזמנים שלהם.

## • רווחת המורים כדגש מרכזי של משרד החינוך

כמתואר לעיל, למורים מתחילים עשויים להיות צרכים חברתיים ורגשיים גדולים יותר, והם מקבלים תמיכה מצד מנהיגי המורים בבתי הספר. גם מנהיגי המורים עשויים להזדקק לתמיכה לנוכח תחומי האחריות הנוספים שלהם, והם זוכים לתמיכה מצד מורי המאסטר.

האקדמיה מתמקדת מאוד ברווחת המורים. היא מעסיקה שני יועצים שמספקים ייעוץ אישי שאיננו קשור ישירות למקצוע ההוראה עבור כלל המורים. המורים אינם צריכים לבקש מהמנהל רשות לדבר עם היועצים, הם יכולים לתאם זאת כאשר עולה הצורך. הנושאים שעולים באותם מפגשי יעוץ עשויים להיות קשורים לעבודה או אפילו לבעיות אישיות שמשפיעות על המורים, כיוון שמורים שאינם רגועים מבחינה אישית, מתקשים לתמוך בלמידה של תלמידיהם.

פעם בשנתיים נערך סקר אקלים חינוכי ברמה הבית ספרית וברמת המטה. חלק מהשאלות בסקר נוגעות לרווחת הצוות החינוכי. המנהלים וראשי החטיבות בוחנים את הממצאים מהסקר ומספקים מענים בהתאם. המפקחים לומדים גם הם את נתוני הסקר ומספקים תמיכה לבתי הספר. לדוגמה, באחת השנים דיווחו המורים שהם מוצפים בעבודה מנהלתית, שמתחרה על הזמן שהם אמורים להקדיש להכנה לשיעורים ולניהול השיעור. בעקבות זאת הועלו פתרונות חדשים. הושק פורטל חדש בשם "שער ההורים" (The Parents' Gateway). הפורטל מאפשר למורים לשלוח הודעות וטפסים להורים באופן מקוון ולא ידני, וההורים יכולים לקבל ולמלא אותם ברשת. שיפור נוסף קשור לסימון הנוכחות: המורים משתמשים באפליקציה נוספת שבה הם מסמנים אילו תלמידים נעדרים מהשיעור, וההורים מקבלים על כך הודעה.

בממוצע, איש צוות מנהלה אחד מספק תמיכה ל-2.6 מורים. גם יועצי בית הספר המספקים תמיכה לתלמידים מייעצים למורים, במיוחד ייעוץ הנוגע לסיוע לתלמידים עם צרכים מיוחדים. בנושאים טכנולוגיים המורים מקבלים תמיכה וייעוץ מאנשי IT. הקצאת המשאבים נעשית בהתאם לצורך, כלומר, אם בית הספר משרת מספר גבוה יותר של תלמידים עם צרכים מיוחדים, הוא מקבל תמיכה רבה יותר.

## • קווים מנחים למיסוד תהליכי הפיתוח המקצועי

יסודות מערכת החינוך הם חשובים, וכדי להשיג אותם חייבים לייצר אחדות בתהליכי הפיתוח המקצועי. על כן, יסודות מערכת החינוך עומדים בלב הפיתוח המקצועי. כשמדובר בתכנים נוספים שאינם נוגעים לליבת מערכת החינוך, המערכת מאפשרת גמישות.

באמצעות הקניית עקרונות הליבה של המערכת ויישומם, ניתן להבטיח שהמורים ימלאו את כל הדרישות הבסיסיות וניתן להקנות מידה מסוימת של אחדות בכל רחבי המערכת. בנושאים אחרים שאינם נושאי ליבה, יש לבתי הספר אוטונומיה וגמישות להחליט עבור עצמם במה להתמקד ובאיזו מידה.

נושא הפיקוח על תהליכי הפיתוח המקצועי הוא קשה אך חיוני, כיוון שבסופו של דבר על משרד החינוך לדעת אם הושגו המטרות הרצויות. הפיקוח איננו מסתכם בבדיקת המצב בשטח ותו לא. המידע הנצבר מאפשר לעובדי המטה לדעת לאיזו תמיכה בתי הספר זקוקים. המערכת קובעת מהם התחומים העיקריים, והמורים מקבלים גמישות להחליט כיצד להתנהל או לפעול בהם ובאילו נושאים נוספים ברצונם לעסוק.

בריאיון עימה, הדגישה גבי צ'ואה־לים ין צ'ינג את חשיבותם של המרכיבים הממוסדים בפיתוח המקצועי של מורים בסינגפור, וציינה כי המיסוד יכול לעזור לכל המורים להתמקד במשימה המערכתית ובערכי הליבה. הדבר מבוסס על ניסיון העבר: בעבר מסלול הפיתוח המקצועי של מורים בכירים לא היה ממוסד, וההתקדמות בקריירה שלהם הייתה מוגבלת, כיוון שלא היו תפקידים ברורים של מורי מאסטר אליהם הם יכלו להתקדם. בשנת 2015 התקבלה החלטה להקים מערכת מונחים ברורה לקריירה (נומנקלטורה). למשל, מנהיגי מורים היו חייבים להתמקצע בנושא מסוים של תחום הלמידה, כגון צרכים מיוחדים, תמיכה חינוכית, לומדים עם יכולות גבוהות ולומדים צעירים מאוד. תהליך המיסוד יצר בהירות עבור ציבור המורים בפרט ועבור המערכת ככלל.

כאשר יש מבנה ברור והדברים ממוסדים, יש סיכוי גדול יותר שהלמידה בשטח תהיה קרובה יותר לתוכנית הלימודים. לדוגמה, למידה מבוססת חקירה היא חשובה, כיוון שתפקידו של המורה אינו להעביר ידע ותו לא. עליו להציג את הפדגוגיה ואת ההערכה באופן מדויק, לא ברמות קלות מדי ובלתי מאתגרות ולא ברמה קשה אשר מייצרת תסכול.

בהמשך הריאיון סיפרה גבי צ'ואה־לים ין צ'ינג על תוכנית עבודה חדשה לפיתוח מקצועי מותאם אישית, הנקראת "עמיד המיומנויות לאנשי חינוך". כדי שיוכלו להטמיע רפורמות חינוכיות, ביקשו המורים תמיכה בשישה תחומים:

1. אוריינות הערכה
2. הוראה מבדלת (דיפרנציאלית)
3. למידה מבוססת חקר
4. צרכים חינוכיים מיוחדים
5. פדגוגיה מקוונת
6. חינוך לאזרחות וערכים

בכל אחד מהתחומים הללו יש ארבע רמות של פרקטיקה: רמת מתחילים (בתום לימודי ההוראה), רמת מיומנים (על כל המורים להיות ברמה זו תוך זמן קצר לאחר כניסתם למקצוע), רמת מצטיינים ורמת מובילים (קשור למיומנויות ולרצון להוביל אחרים בתחום זה). המורים יודעים באיזו רמה הם נמצאים ולאילו רמה הם שואפים להגיע.

עוד ציינה גבי צ'ואה־לים כי אנשי חינוך בדרגים בכירים נוהגים לעבור בין תפקידי ניהול בשטח (למשל, מנהלי בתי ספר) לבין תפקידי מטה במשרד החינוך. היא, לדוגמה, כיהנה שלוש פעמים כמנהלת בית ספר, ויש לה גם ניסיון בשלושה תפקידים שונים במטה. בכך היא התנסתה גם בקביעת המדיניות וגם בהטמעתה. התנסות זו הובילה ליצירת קביעת מדיניות טובה יותר, וכן הטמעה טובה יותר.



## מורי ומורות מאסטר בסינגפור

**באיזו מידה מורי מאסטר מתמודדים עם נושאים חברתיים-רגשיים של עמיתיהם המורים, האם יש להם הכשרה בנושא ועד כמה היא נחוצה?**

נושא זה מקבל מקום חשוב בעבודתם של מורי המאסטר בסינגפור. ראשית, כל המורים בסינגפור נעזרים במנטורים בשנתיים הראשונות לעבודתם. זהו מנטורינג פורמלי, עם זמן קבוע במערכת. שנית, בכל בית ספר מוקדשת שעה בשבוע לקהילות למידה מקצועית (professional learning communities). נושאים חברתיים-רגשיים יכולים להיות במוקד הדיון אם העיסוק בהם קשור להוראה וללמידה. שלישית, האקדמיה להוראה מעסיקה שני יועצי מורים, וכל מורה יכול לתאם איתם פגישות. אשר למורי המאסטר ולתמיכה בהם, תוכנית הכשרת "מנהיגי מורים" כוללת גם תכנים הנוגעים למנטורינג של מורים אחרים. מנהיגי מורים מדריכים מורים אחרים, יש להם תחומי אחריות רבים ולכן גם הם חווים אתגרים חברתיים-רגשיים. משום כך גם הם מקבלים ליווי פורמלי קבוע.

עוד צוין כי תמיכה רגשית-חברתית צריכה להישען על הצורך של המורה ולא להיות קבועה במערכת. כדי לקיים יחסי אמון בין מורים ומנהיגי המורים מקפידים בסינגפור על הפרדה בין מנהיגי המורים לבין המפקחים, המעריכים את פעילות המורים ומדווחים עליה.

**מהו האיזון הנכון בין תכנים דיסציפלינאריים לבין תכנים גנריים בהכשרה ובפיתוח המקצועי המתמשך של מורי מאסטר?**

ההכשרה הפורמלית של מנהיגי מורים ומורי מאסטר כוללת גם נושאים גנריים וגם נושאים דיסציפלינאריים. קשה לקבוע מהו האיזון הנכון ביניהם. גם קהילות הלמידה המקצועית בבית הספר כוללות תחומים גנריים ודיסציפלינאריים.

מנהיגים מורים בוחרים את תחום ההתמחות שהם, וממנו נגזרים הנושאים שהם לומדים לאורך הקריירה: תחום דעת ספציפי, הוראת תלמידים עם צרכים מיוחדים, הוראת תלמידים בעלי יכולות גבוהות ועוד.

בקהילות הלמידה הרשתית (קהילות אזוריות המספקות פיתוח מקצועי למורים מכמה בתי ספר) עיקר התוכן הנלמד הוא פדגוגיה ממוקדת תחום דעת, ורק חלק קטן מהזמן מוקדש לנושאים גנריים. הקהילות נבנות על פי תחומי העניין של המורים.

**אשר למיסוד תפקיד מורי המאסטר:** ראשית, בכל הנוגע להשגת מטרות המערכת, החזון ועקרונות היסוד – תהליך של מיסוד יכול להועיל רבות. חלקים בהוראה שאינם נוגעים לעקרונות הבסיסיים מוטב כי יישארו לשיקול המורים כדי לתת להם אוטונומיה וגמישות.

שנית, המיסוד מאפשר ניטור של פעילות המורים כדי לדעת אם המערכת עומדת ביעדיה ואם בתי ספר מסוימים זקוקים לסיוע. כך ניתן גם לבדוק את ביצוע תוכנית הלימודים וקווי המדיניות, בהתאם למטרות שנקבעו.

בעבר, רק מסלול אחד מבין שלושת מסלולי הפיתוח המקצועי היה ממוסד. הדבר פגע במורים שהיו במסלולים הלא ממוסדים כי ההתקדמות המקצועית שלהם הייתה מוגבלת.

## אונטריו, קנדה

### פיתוח מקצועי של מורים באונטריו

#### • רקע ומידע כללי

אונטריו היא הפרובינציה הגדולה ביותר בקנדה. בתי הספר בקנדה מנוהלים על ידי ועד בתי ספר. באונטריו יש 72 ועדי בתי ספר, כל אחד מהם ממונה על עשרות בתי ספר. בוועד בתי הספר המחוזי של מחוז אסקס רבתי באונטריו, למשל, נכללים 68 בתי ספר.

במרבית בתי הספר באונטריו, בית הספר היסודי כולל את שנות הגן ואת כיתות א' עד ח' (K-8) ובית הספר העל-יסודי כולל את כיתות ט' עד י"ב. מורים בבית הספר היסודי מלמדים את כל המקצועות. למשל, מורה בבית ספר יסודי שיש לו תואר בגאוגרפיה מלמד גאוגרפיה, היסטוריה, מתמטיקה, מדעים, שפה ועוד. לימודי פיזיקה וכימיה מתחילים בכיתה ט'.

מורים חדשים נקלטים בבתי הספר במסגרת ליווי חצי ממוסדת הנקראת New Teacher Induction Program. בעבר, מנהל בית הספר היה מגדיר מיהו המנטור של כל אחד מן המורים החדשים, אך כיום כל מורה חדש בוחר את המנטור שלו מתוך קהילת המורים הבית ספרית.

#### • פיתוח מקצועי

המורים משתתפים במסגרות פורמליות ובפעילויות בלתי פורמליות של פיתוח מקצועי. כחלק מהפיתוח המקצועי של צוות בית הספר המורים משתתפים בכמה ימי למידה שנתיים מרוכזים המתקיימים במרכזי כנסים וכן בהרצאות מחוץ למתחם בית הספר המתקיימות מעת לעת. את ימי ההכשרה האלה מנהלים ועדי בתי הספר והם הקובעים באיזו תדירות יתקיימו. לצד ימי ההכשרה האלה מורים משתתפים בכשישה ימי התפתחות מקצועית שמנהל משרד החינוך של אונטריו. נוסף על כך כל מחוז מקיים מפגשי העשרה למורים בקהילות מקצועיות לומדות, תוכניות העשרה שמציעות האוניברסיטאות, מסלולי מחקר וקהילות לומדות מקוונות.

במקביל לעבודתו, כל מורה יכול לחזור ללימודים בפקולטה לחינוך ולרכוש "הכשרה נוספת" (Additional Qualification). רמות ההכשרה נחלקות לשלושה חלקים: חלק 1 מספק מבט רחב על התאוריה והפילוסופיה של ההוראה של תחום הדעת. חלק 2 עוסק בתוכנית הלימודים ובפרקטיקות ההוראה הקונקרטיות של תחום הדעת. חלק 3 עוסק בהוראת תחום הדעת באופן המעמיק ביותר.

מורה אשר מסיים ללמוד שלושה קורסים של הכשרה נוספת נחשב מומחה בתחום הדעת שלו ובהוראת אותו תחום הדעת. ההכשרה הנוספת נועדה לפיתוח המקצועי של המורים, בוגרי ההכשרה לא מקבלים בעקבותיה הגדרת תפקיד חדשה או תחום אחריות נוסף. משרד החינוך מתגמל מורים בסכום חד פעמי עבור כל קורס מסוג זה.

---

## • נתיבי הפיתוח המקצועי

יש במערכת החינוך של אונטריו כמה סוגי תפקידים אשר יכולים להיכלל בהגדרה הישראלית של מורי מאסטר<sup>3</sup>. תפקידים אלו נכללים באחד משני נתיבי הפיתוח המקצועי הנהוגים באונטריו: נתיב תחום הדעת או הנתיב הניהולי.

נתיב הפיתוח המקצועי הראשון הוא **נתיב תחום הדעת**. מורים אשר מצטיינים בהוראת תחום הדעת שלהם ומראים יכולות יוצאות דופן יכולים להתקדם אל תפקידים על־בית ספריים. ברמה העל־בית ספרית, יש מורים הנקראים **יועצי מקצוע או תחום** שמתוקף תפקידם אחראים לאוכלוסיות תלמידים<sup>4</sup> או לתחומי דעת מסוימים (שניהם נקראים curriculum areas) בכל בתי הספר שמשתייכים לוועד בתי הספר (School Board) שבו הם עובדים. מקצועות שמוצעות בהם שעות לימוד רבות זוכים למספר רב של יועצי מקצוע: אחד מהם עומד בראש הצוות והשאר פועלים בניהולו. תפקידם של יועצי המקצוע או התחום כולל את הליווי, החניכה והפיתוח המקצועי של המורים בבתי ספר. הם עובדים במחלקות הכוללות תחום, מקצוע אחד או אשכול מקצועות ואין להם אחריות קבועה ללמד בכיתות מסוימות. חלק קטן מתפקידם כולל כניסות חד פעמיות לכיתות והעברת שיעורים כדי לחשוף את התלמידים לשיעורים יוצאי דופן, לספק למורים דוגמה לפרקטיקות הוראה מיטביות ולשמור על החיבור של אותם מורים למקצוע ולתלמידים.

יועצי המקצוע או התחום מרוויחים כעשרת אלפים דולרים מעל שכר המורה בשנה עבור תפקידם. הם כפופים לקובעי המדיניות במשרד החינוך של אונטריו, אשר קובעים את תוכנית הלימודים ונותנים המלצות לביצוע. על פי חוק, נדרשים בתי הספר לעמוד בתוכנית הלימודים אך ישנה גמישות רבה ביישומה. יועצי המקצוע יכולים להתקדם ולהתקבל לעבודה במשרד החינוך של אונטריו.

ליועצי תחום הדעת יש שלושה תחומי אחריות:

- אחריות על יישום תוכנית הלימודים בתחום הדעת שלהם. יועצי המקצוע עוברים על תוכנית הלימודים ומעמיקים בה הרבה יותר מהמורים. הם "מפרקים" את תוכנית הלימודים לחלקים ובונים עבור המורים שיעורים. מורי המתמטיקה, למשל, מלמדים בעזרת ספר הלימוד. משום שהספר יכול להתאים למספר רב של תוכניות לימוד, הוא לא מכסה את כל מטרות תוכנית הלימודים.
- אחריות על ההתפתחות הפדגוגית של המורים: יועצי המורים מלווים את המורים בתחום הדעת שלהם כדי להביא לשיפור בפרקטיקות ההוראה שלהם. כחלק מכך, הם צופים בשיעורים שמעבירים המורים ומעבירים להם שיעורים לדוגמה. דוגמה לתהליך פיתוח מקצועי שיועצי המתמטיקה מנסים להנחיל בקרב המורים בוועד בתי הספר שלהם הוא הטמעה של הבנת מושגים (conceptual understanding) בשיעורים, במקום שינון או תרגול אי־סופי של החומר. לדוגמה, תלמידים יבינו את נושא הכפל יותר טוב אם הם יבינו שהתרגיל שתיים כפול שלוש זהה לשלוש קבוצות של שתיים או לשתי קבוצות של שלוש.

<sup>3</sup> מורות ומורים אשר לוקחים על עצמם תפקידי פיתוח, ליווי והדרכה בתחום הדעת שלהם ומבטאים מצוינות בתחומם – הן בתור מדריכים ומלווים למורות ומורים עמיתים, הן בתור מובילי ידע חינוכי ומקצועי בתחום הדעת.

<sup>4</sup> למשל, אוכלוסיית התלמידים אשר לומדים אנגלית כשפה שנייה או תלמידים המשתייכים לשלושת האוכלוסיות הילידיות First Nations, Métis, and Inuit.

- תמיכה חברתית-רגשית במורים: טיפול בהיבטים חברתיים-רגשיים לא נכלל בהגדרת התפקיד הפורמלית של יועצי המקצוע. אף על פי כן, הם מרגישים שעליהם להיות גורם שהמורים יוכלו להעלות בפניו את דאגותיהם, כדי לעזור למורים לעבוד על דפוסי החשיבה שלהם ולהתמודד עם תחושות ומתחים שקשורים למקצוע שלהם.

אין באונטריו מערכת פורמלית שעוזרת למורי המאסטר בנתיב תחום הדעת לאכוף את סמכותם. בפועל, מורים יכולים להבטיח שיבצעו משימה מסוימת ולאחר מכן להתעלם מכך לחלוטין.

נתיב הפיתוח המקצועי השני באונטריו הוא **הנתיב הניהולי**. מורים המעוניינים להתקדם בנתיב הניהולי לא מתפתחים בתחום הדעת שלהם ולא עוסקים בתוכנית הלימודים. התפקידים הנכללים במסלול זה נוגעים לפן האדמיניסטרטיבי של פעילות בית הספר. מורה יכול לשמש ראש מגמה לאחר מכן סגן מנהל בית ספר, מנהל בית ספר ואף מפקח (superintendent). כל ועד בתי ספר מנוהל על ידי צוות של מפקחים אשר כפוף למשרדים הראשיים של משרד החינוך. את ועד בתי הספר המחוזי של מחוז אסקס רבתי באונטריו, למשל, מנהלים שבעה מפקחים, ולכל אחד מהם יש תחום אחריות המכונה פורטפוליו. בין תחומי אחריות אלו ישנה אחריות לתוכניות חינוכיות, לעמידה בתוכנית הלימודים, לכוח אדם, ולהתאמת מענים מסגרתיים לכמות התלמידים, כלומר פתיחת כיתות ובתי ספר או סגירתם. ראשי המחלקות משתייכים לנתיב הניהולי אך ממלאים תפקיד גם בתחום הדעת. כחלק מתפקידם הם מעבירים למורים המשתייכים למחלקה שלהם את המידע המנהלי המתקבל מיועצי המקצוע או התחום. המשכורת של ראשי מחלקות המקצוע גבוהה ממשכורת המורים.

אין באונטריו הכשרה ייעודית או תמיכה מתמשכת ממוסדת במורי המאסטר כגון מפגשי ייעוץ או סדנאות להקניית כלים לליווי מורים. מן הראיונות עלה כי בהיעדר הנחייה והעשרה למורי המאסטר, הם עשויים להגיע אל תקרת היכולת שלהם להתפתח באופן עצמאי ולהפסיק להשתפר.

### **מורי ומורות מאסטר באונטריו**

**במסגרת הראיונות נשאלו המרואיינים באיזו מידה הם מתמודדים עם נושאים חברתיים-רגשיים שחווים עמיתיהם המורים, האם יש להם הכשרה בתחום הזה ועד כמה הכשרה כזו נחוצה.**

על כך השיבו כי הם רואים את ההיבט החברתי-רגשי כחלק אינטגרלי מהתפקיד שלהם אף כי הוא לא מוגדר כך. מורים אשר מוצפים רגשית מתקשים להתמודד עם דרישות חדשות מצד המערכת. יתר על כן, הזנחה של היבטים חברתיים-רגשיים בעבודתם של המורים יוצרת מחסום העומד בדרכם ולא ניתן למעבר. על כן התמיכה שמורי המאסטר מספקים למורים אחרים ומערכת היחסים שהם בונים איתם חשובה כדי לגייס את המורים.

עבודתם של מורי המאסטר דורשת זמן. אי אפשר לצפות ממורה לשנות לחלוטין את דרך ההוראה שלו בחודשים ספורים, ולכן יש למורה המאסטר זמן לעבור עם המורה על היבטים אלו כדי לתמוך בלמידה שלו.

נושאים פדגוגיים קודמים לכול. מורה שהשיעור שלו בנוי ומועבר טוב יחווה פחות קשיים חברתיים-רגשיים כי השיעור יעבור בקלות רבה יותר.

בעיני מורי המאסטר, היבטים חברתיים־רגשיים צריכים לתפוס בין 30 ל-40 אחוזים מהמנטוריג. לשם כך מורי המאסטר זקוקים להכשרה בנושאים כמו תקשורת בין־אישית ומיומנויות ניהול. לעיתים בשל ענייני אגו הם יבחרו שלא לקבל את התמיכה לה הם זקוקים, אך אם יכפו אותה עליהם – עלול להיווצר ניכור.

על השאלה **מהו בעיניהם האיזון הנכון בין תכנים דיסציפלינאריים לבין תכנים גנריים בהכשרה ובפיתוח המקצועי המתמשך של מורי מאסטר** השיבו המרואיינים כי בפיתוח המקצועי של מורי המאסטר כדאי להקדיש את מרבית הזמן (60%) לנושאים דיסציפלינאריים ואת היתר – לנושאים גנריים. מורי מאסטר הם מורים מנוסים, ולכן הם ככל הנראה הספיקו ללמוד את מרבית הנושאים הגנריים, מה גם שלעיתים יש להם תחושה שהם יכולים ללמוד נושאים גנריים לבד. כך או כך, הפיתוח המקצועי של מורי המאסטר צריך להיעשות בידי מומחים בתחום, בין אם מדובר בנושאים גנריים ובין אם מדובר בנושאים דיסציפלינאריים.

אשר לשאלה **מהם היתרונות והחסרונות של מיסוד תפקידו של מורה המאסטר** השיבו המרואיינים כי מיסוד לא יפגע ברוח של מורי המאסטר וגם יגרום להם לחוש טוב יותר לגבי ההתפתחות המקצועית שלהם. אשר למורים בבית הספר, חשוב שלא לכפות עליהם מנטורינג מצד מורי המאסטר אלא להקפיד על גמישות בתהליך. בהקשר של הפיתוח המקצועי של מורי המאסטר עלה חשש כי המרצים יהיו מנותקים מהשטח ומהלמידה בבתי הספר, לכן חשוב שאלו לא יהיו אנשים היושבים במגדל השן.

נקודה נוספת שצוינה היא עומס העבודה המוטל על מורי המאסטר. הם מרגישים תמיד שהם לא מצליחים להגיע לכל המשימות המוטלות עליהם, והעומס רק הולך וגובר ככל שעולים בסולם הפיתוח המקצועי. הדבר משפיע על יכולתם להתפנות להיבטים חברתיים־רגשיים של מורים. בשונה ממורי המאסטר בישראל אשר חשים היעדר תמיכה בעבודתם, מורי המאסטר באונטריו חשים כי עומדת לרשותם תמיכה רבה ויש להם למי לפנות בכל נושא.

## אסטוניה

### פיתוח מקצועי של מורים באסטוניה

#### • דרגות פיתוח מקצועי פורמאליות

דרגות ההסמכה של הפיתוח המקצועי באסטוניה הן מורה בסיסי, מורה מתקדם ומורה מאסטר. כל המורים מתחילים את דרכם בדרגת **מורה בסיסי**. בהמשך הם יכולים לקחת על עצמם תחומי אחריות נוספים בכיתות, בבית הספר או ברשות המקומית, לשמש מובילי ידע מנהלי, מקצועי וחינוכי בקרב קהילת המורים וכך לקבל את דרגת ההסמכה **מורה מתקדם**. דרגת הסמכה זו מעניקה למורה תואר רשמי אך אין בצדה העלאה במשכורת או שינוי בתחומי האחריות והסמכות של המורה.

מורים עם ותק של שלוש שנים לפחות יכולים להתקדם לדרגת **מורה מאסטר**. כדי לזכות בדרגת ההסמכה הזו נדרש המורה לקחת על עצמו תפקידים ברמה הלאומית. כיוון שמאוד קשה לזכות בה, מורים בודדים בלבד זוכים בדרגת ההסמכה של מורה המאסטר. הם עוברים תהליך הגשת מועמדות מורכב שבמהלכו עליהם להוכיח כי יש להם רקע עשיר מבחינת עשייה, מקצוענות ומומחיות וכי הם פעילים באופן יוצא דופן בזירות מגוונות. דוגמאות לניסיון שצריך להיות למורה על מנת לזכות בדרגת הסמכה זו הן כתיבת ספרי לימוד, הובלת קורסים להכשרת מורים, הצטרפות לצוות ארגון תחרויות האולימפיאדה הלאומית וכהונה כחברי ועדה או כשופטים באותן תחרויות, שימוש כמעריכים בתהליכי קבלת דרגות הסמכה של פיתוח מקצועי, התבטאויות ציבוריות מרובות, הובלת יוזמות חינוכיות רחבות היקף, השתתפות בוועדות חינוך לאומיות ועוד.

מורים אשר מקבלים את דרגת הסמכה זו נוטים להחזיק פרופיל ציבורי גבוה ולהתבטא לעתים תכופות בזירה הציבורית. זאת ועוד, מורי מאסטר רבים השלימו לימודי דוקטורט בתחום הדעת שאותו הם מלמדים. מן הראיונות עולה כי מרבית המורים לא מעוניינים להגיש את מועמדותם לדרגת ההסמכה של מורה המאסטר, כיוון שתהליך ההגשה מפרך וארכני. יתר על כן, מעבר לתואר הנלווה לדרגת ההסמכה, אין לה השלכה על ההכנסה של המורה או על תחומי האחריות שלו.

היוקרה והחשיבות של דרגות ההסמכה עולה באופן היררכי אך המעבר ביניהן איננו לינארי. משמע, מורה לא צריך להיות בעל דרגת הסמכה של מורה מתקדם על מנת להגיש מועמדות לדרגת ההסמכה של מורה מאסטר. מורים מקבלים שכר עבור שעות הוראה בכיתה ולא עבור פעילויות נוספות שבהן הם משתתפים. הגורם היחיד שיכול להשפיע על שכר המורה הוא מנהל בית הספר. על כן, מורים אשר מגישים מועמדות לדרגת הסמכה עושים זאת מתוך שאיפה למצוינות ואמביציה אישית בלבד.

באסטוניה לא מונהג מסלול פיתוח מקצועי למורים העוסק בניהול ובהנהגה. לעתים קרובות מנהלי בתי ספר לא מגיעים מתחום ההוראה אלא מתחומי הניהול והכספים.

#### • מנטורינג ותמיכה רגשית חברתית במורים

מנטורינג פורמלי ניתן אך ורק למורים בשנתם הראשונה במקצוע. לעתים קרובות התהליך נמשך באופן ספונטני גם לאחר מכן.

מרבית בתי הספר<sup>5</sup> מעסיקים פסיכולוגים, והמורים יכולים להיפגש איתם ולהתייעץ גם בנושאים אישיים ומקצועיים וגם בנוגע לתלמידים ספציפיים. היועצים החינוכיים לא מספקים תמיכה לצוות החינוכי, ומתמקדים בסיוע לתלמידים. מרבית בתי הספר ממנים מורה מסוים כאיש קשר שאליו ניתן לפנות כדי לדון בבעיות אישיות. הבחירה באותו מורה נובעת מרצונו לעזור ליתר המורים ולא מתוקף הסמכה ייעודית שעבר.

#### • פעילויות בתחום הפיתוח המקצועי

כל תחום דעת מנוהל על ידי איגוד הכולל קבוצה של כחמישה מורי מאסטר או מורים יוצאי דופן שבחרו לא להתמין לדרגת ההסמכה של מורי המאסטר. חברי האיגוד מנהלים את הפיתוח המקצועי של המורים בתחום הדעת. באסטוניה ישנם בין 200 ל-300 מורים לכימיה ומספר דומה של מורים לפיזיקה.

איגודי תחום הדעת הלאומיים מתכנסים כמה פעמים בחודש ומקיימים כנסים וימי פעילות מרוכזים פעמים בודדות בשנה (בדרך כלל 2-3 ימים בשנה עבור מורי הפיזיקה, 1-2 ימים עבור מורי הכימיה ומספר רב יותר של מפגשים עבור מורי המתמטיקה). ברמה הלאומית, הפיתוח המקצועי של מורים מתבצע באופן דיסציפלינארי (לעומת גנרי).

אף כי אין חובת השתתפות בפעילויות פיתוח מקצועי של איגודי תחום הדעת הלאומיים, מרבית המורים עוקבים אחר העדכונים שלהם ומשתתפים בפעילויות באופן וולונטרי.

קורסי הפיתוח המקצועי באסטוניה מיועדים לכלל המורים. אין באסטוניה קורסי פיתוח מקצועי אשר מיועדים למורים מתקדמים או למורי מאסטר בלבד, אך ישנם קורסי מנהיגות ייעודיים למנהיגי איגודי מקצוע לאומיים אשר מקנים כלים בניהול ובהובלה של איגוד תחום הדעת.

עיקר פעילות הפיתוח המקצועי מתבצעת ברמה הארצית. החלוקה האזורית של ישובים באסטוניה נקבעת על פי קהילות אזוריות (parish). רוב הקהילות האזוריות קטנות למדי ועל כן לא מתקיימת בהן פעילות מקומית של פיתוח מקצועי. בערים ובקהילות אזוריות גדולות מתקיימים מפגשי פיתוח מקצועי אזוריים מועטים. אין נוהג קבוע לגבי קיום מפגשי פיתוח מקצועי בבית הספר או ברמה האזורית. בבתי ספר גדולים למדי בדרך כלל מתקיימים מפגשי מורים קבועים על פי תחום דעת או קבוצת תחומי דעת אחת לשבוע. בבתי ספר רבים מורי המדעים (כימיה, פיזיקה, ביולוגיה וגאוגרפיה) נפגשים פעם בשבוע. באסטוניה ישנו מחסור במורי מדעים ומתמטיקה, ולכן מורים אלו מלמדים שעות רבות בשבוע, והמערכת לא יכולה להקדיש נתח שעות משמעותי לפיתוח המקצועי שלהם.

#### מורי ומורות מאסטר באסטוניה

**באיזו מידה מורי המאסטר מתמודדים עם נושאים חברתיים-רגשיים שחווים עמיתיהם המורים, האם יש להם הכשרה בתחום הזה ועד כמה הכשרה כזו נחוצה?**

המרויאיינים סברו שכל המורים צריכים תמיכה חברתית-רגשית. יתר על כן, מורי מאסטר צריכים לעזור למורים אחרים בנושא זה, במיוחד בשנים הראשונות לעבודה אך גם לאחר מכן. לשם כך חשוב לייעד שעות הכשרה

<sup>5</sup> היוצאים מן הכלל הם בתי ספר קטנים ביותר.

למורי המאסטר כדי שיוכלו לתמוך ולייעץ למורים אחרים. גם מורי המאסטר יכולים להיתרם מהייעוץ למורים אחרים, במיוחד כאשר הם חולקים דיסציפלינה משותפת. סוג התמיכה תלוי בין היתר באופי של המורה, בוותק שלו ובתחום הדעת.

אחד המרואיינים הציע לחלק את הליווי שמעניקים מורי המאסטר באופן הבא: 50% מהזמן יוקדש לליווי ותמיכה בתחום הדעת, 30% בפדגוגיה ו-20% בנושאים חברתיים-רגשיים.

נוסף על התמיכה שמקבלים המורים זה מזה, כמעט בכל בית ספר באסטוניה יש פסיכולוג או פסיכולוגית, והם עומדים לרשות התלמידים והמורים.

### **מהו האיזון הנכון בין תכנים דיסציפלינאריים לבין תכנים גנריים בהכשרה ובפיתוח המקצועי המתמשך של מורי מאסטר?**

הפיתוח המקצועי של מורים באסטוניה הוא בעיקר דיסציפלינארי, כלומר לפי תחום הדעת. למורי מאסטר אין כרגע קורסים או מפגשים ייעודיים בתחום הפיתוח המקצועי. עם זאת, יש הכשרה לחברי הוועדים הלאומיים להוראת תחומי הדעת השונים והם גנריים, כלומר ממוקדים בניהול והובלת צוות.

המרואיינים ציינו כי יש צורך בהכשרת מורי מאסטר בנושאים פדגוגיים גנריים כגון שיטות הוראה חדשות, אך חשוב שההכשרות ייעשו בידי מומחים בתחום הדעת שלהם. זאת משום שלכל תחום דעת יש שיטות הוראה שונות וקשה ליישם ידע שנלמד במנותק מהדיסציפלינה.

הרבה מורי מאסטר זקוקים לתמיכה בידע הדיסציפלינארי. הם צריכים ללמוד כיצד לפתור בעיות ברמה גבוהה כדי שיוכלו לענות על הסקרנות של תלמידים חזקים. בד בבד, מורי מאסטר יכולים להיתרם מהוראה של נושאים גנריים על ידי מורים מדיסציפלינה אחרת וללמוד שיטות מגוונות.

### **אשר לשאלת מיסוד התפקיד של מורי המאסטר, ענו המרואיינים כי למהלך כזה יש יתרונות לצד חסרונות.**

מצד אחד, הכרה בתחומי האחריות המגוונים של מורי המאסטר תיתן להם גמישות בחלוקת השעות ובזמן המוקדש לכל היבט בתפקידם, והם יוכלו להקדיש חלק משעות העבודה שלהם למטלות אחרות. כמו כן מיסוד התפקיד יעודד מורים נוספים להתמודד עליו וקהילת מורי המאסטר תתרחב.

מנגד, מיסוד התפקיד עלול להוביל לכך שמורים יבצעו את המטלות שלהם כדי להתקדם ולהגדיל את שכרם, בלי להקדיש תשומת לב לחומר הנלמד וללא קשר לצרכים שלהם. יתר על כן, מיסוד התפקיד ללא איזון במטלות של מורי המאסטר יוביל לעומס מוגזם עליהם. לכן יש להחליף שעות הוראה בשעות פיתוח מקצועי של מורי המאסטר וסיוע למורים אחרים, ולא להוסיף להם שעות.

במהלך הראיונות עלו נושאים נוספים הקשורים לעבודתם של מורי המאסטר ולפיתוח המקצועי במדינה. משכורת המורה באסטוניה נקבעת על ידי מנהל או מנהלת בית הספר. כיום יש מחסור במורים, לכן לעיתים מנהלים מציעים שכר גבוה למורים כדי למשוך אותם לעבודה ולא בהכרח בשל מקצועיות או הצטיינות. משום שמשכורת המורים נקבעת על ידי המנהלים, ההכרה במורי המאסטר לא משפיעה על גובה המשכורת שלהם וגם לא על תחומי האחריות שלהם, סמכויותיהם ויכולתם לתכנן את זמנם באופן גמיש.