



דגשים מן ההרצאות במפגש "מורים כשותפים להתפתחות המקצועית של עמיתיהם"¹

על תפקיד המורה כשותף פעיל בהתפתחות המקצועית של עמיתיו ירון להבי, רשות המחקר וההערכה, דוד ילין

לעבודה שנציג כאן שותפים אנשים נוספים: ד"ר אבי מרזל מהאוניברסיטה העברית, ד"ר רותי סגל ממכללת אורנים ורוני יוטקוביץ מהאוניברסיטה העברית.

בהרצאה זו נבדוק מה משמעותה של ההתפתחות המקצועית של מורה כשותף להתפתחות המקצועית של עמיתיו, שכן יש כאן שימוש כפול מכוון במונח "מקצועיות".

נבדוק מהם המאפיינים של הזהות המקצועית החדשה של המורים, נסביר מהי "מודעות מקצועית" וכיצד היא משפיעה על ההתפתחות המקצועית ונסקור את ההשלכות – הכוללות הגדרה חדשה לתפקיד המורה.

אחד מעקרונות היסוד החשובים שעסקה בהם הוועדה לפיתוח מקצועי שהוקמה ביוזמה הוא חיזוק תרבות הלמידה המקצועית הבית ספרית.

כבר היום מורים לא מלמדים רק את תלמידיהם. מורים עובדים עם מורים אחרים במסגרות שונות, חלקן היררכיות וחלקן שוויוניות. הם חברים בצוותים מקצועיים בבתי ספר ובקהילות למידה מקצועיות, עובדים ממכשירי מורים באוניברסיטאות ובמכללות, מלווים מורים חדשים ועוד.

¹ מסמך הדגשים נכתב בידי צוות היוזמה – מרכז לידע ולמחקר בחינוך.

כדי להיות שותף אפקטיבי בהתפתחותם המקצועית של עמיתיו נדרשת ממורה מודעות לשני תחומים – אינטראקציות בין מורים ותלמידים ומודעות ל-PCK (Pedagogical content knowledge) בתחום הדעת שלו.

אפשר להבחין בין שלוש רמות של מודעות:

- **מודעות לאסטרטגיות הוראה אפשריות (AIA – Awareness In Action)**, כלומר הכרת דרכי הוראה.
- **מודעות לדיסציפלינה הנלמדת ולדיסציפלינה של הוראת הדיסציפלינה הנלמדת (AID – Awareness In Discipline)**, כלומר שליטה גם בחומר הנלמד וגם בדרכי הוראתו. דוגמה לכך היא הכרת קושי נפוץ בהבנת נקודה ספציפית בתחום הדעת ובחירת שיטות הוראה מתאימות שיכולות לסייע לתלמידים להתגבר עליו.
- **מודעות לאסטרטגיות הנחיית מורה אפשריות (AIC – Awareness In Counsel)**, כלומר מודעות לשיטות הנחיית מורים.

הדרך להבחין בין רמות המודעות היא לבדוק את הדרך שבה מנמק מורה את בחירותיו המקצועיות.

- יכולת לנמק בחירה מקצועית בעת הוראה על בסיס תחושת בטן, ניסיון, אוטוריטה חיצונית (למשל הנחיות בספר הלימוד) ועוד משקפת את רמת המודעות הראשונה (AIA).
- יכולת לנמק בחירה מקצועית בעת הוראה על בסיס מודל תיאורטי המעוגן בתחום הדעת הנלמד או בשיטות הוראתו משקפת את הרמה השנייה (AID).
- יכולת לנמק בחירה מקצועית בעת הנחיית מורים על בסיס התועלת הטמונה בה להתפתחותם המקצועית משקפת את הרמה השלישית (AIC).

אפשר להגדיר שני ממדים של התפתחות מקצועית של מורים. הממד הראשון הוא פעילות המורה בכיתתו, עם תלמידיו. הממד השני הוא האינטראקציה בינו לבין עמיתיו. ניתן ללמוד על ההתפתחות המקצועית של מורים ועל חלקם בהתפתחות המקצועית של מורים אחרים באמצעות רמות המודעות שהוצגו כאן. עלייה ברמת המודעות משמעה התפתחות מקצועית.

מהנאמר כאן אפשר להסיק כי יש להקצות חלק ממשרת המורים להשתתפות בהתפתחות המקצועית של עמיתיהם, כי השתלמויות מזדמנות לא מספיקות לכך וכי נדרשת גם הכשרה ייעודית למטרה זו.

במרכז הפרויקט עמד השיח הסקרני-חקרני, או השיח המברר. בשיח מסוג זה מתייחסים השותפים לעדויות אוטנטיות מתהליכי הוראה כאל אובייקטים למחקר שמטרתו למידה והתפתחות מקצועית. שיח כזה מתמקד בשאלות שהתשובה להן לא ידועה מראש ומטרתו היא בירור ולא דווקא הבהרה. הוא אינו משוב ומטרתו אינה שיפוטית. הוא נועד לברר מה נוכל ללמוד ממעשה ההוראה.

תפקיד המוביל בלמידה מקצועית מתוך מחקר על תאוריית התקשרות

פרופ' מריו מיקולינסר, המרכז הבינתחומי הרצליה, יו"ר ועדת המומחים לנושא ניהול מיטבי של הפיתוח המקצועי וההדרכה במערכת החינוך

את תאוריית ההתקשרות והמחקר על אודותיה פיתח הפסיכואנליטיקאי ג'ון בולבי לפני כ-50 שנה בהקשר ליחסי הורה-ילד. התאוריה עוסקת בפונקציות המרכזיות שהורה צריך למלא לצורך בניית התפיסה העצמית של הילד ויחסיו החברתיים. המודל שהילד יפתח ישפיע על הנטיות שלו לאורך כל חייו.

מאז התפתחה התאוריה, וכיום מקובל להשתמש בה גם כדי לנתח סוגים שונים של קשרים בין-אישיים: החל מקשרים אישיים כמו זוגיות וחברות, דרך קשרים פרופסיונאליים ועד לרמת המאקרו של יחסים חברתיים-פוליטיים בין קבוצות. נראה את אותם מנגנונים ואת תהליכים גם בנייתוח המחאה החברתית, בפניה לאל וביחסי מנהל-עובד, מורה-תלמיד, מורה מוביל-מורה ועוד.

העיקרון שעומד בבסיס התאוריה הוא הצורך הבסיסי שלנו בביטחון, בידיעה שיש על מי לסמוך. הצורך הזה קריטי עבורנו במצבים של חוסר ודאות, איום או אתגר שבהם אנחנו נדרשים להשקיע משאבים לצורך התמודדות. תחושת הביטחון חשובה לנו כדי שנוכל לבצע **חקירה** – לצאת החוצה מאזור הנוחות, לגדול ולהתפתח. בלי תחושת הביטחון הזו נהיה עסוקים כל הזמן בהשגתה או בהתגוננות מפני סכנה.

הצורך הזה בביטחון קיים לא רק בינקות אלא בכל רגע ורגע. ילד שמתחיל כיתה א, למשל, עומד בפני אתגרים רבים וצריך שתהיה לו תחושה שיש לו על מי לסמוך בכיתה, ויהיו אלה החברים או המורה כדמות יציבה וקומפוטנטית. המורה מצידה גם היא ניצבת בפני אתגר מורכב ומתמשך – היא צריכה להתמודד עם כיתה, עם הוראה ועם דיסציפלינה. גם היא צריכה מישהו שתוכל לסמוך עליו בתוך בית הספר – המנהלת, הצוות, קבוצת עמיתים או מורה מוביל שמשמש כמנטור. גם גורמים מערכתיים כמו משרד החינוך, הממשלה, הסתדרות המורים וכו' צריכים להיות גופים שאפשר לסמוך עליהם. התחושה שניתן לסמוך על הגורמים שהוזכרו, מרמת המיקרו עד לרמת המאקרו, הכרחית כדי לאפשר למורה לבצע חקירה.

ישנן שתי פונקציות עיקריות שמורה צריך למלא עבור תלמידו, ובאופן דומה מורה מוביל צריך למלא עבור מורה, מנהל בית ספר עבור מורה, וגופים מערכתיים עבור הכפופים אליהם:

1. חוף מבטחים – מתן התחושה שיש אל מי לפנות וש אפשר לפנות אליו כשיש צורך. הכתובת הזו יכולה לתת תמיכה מקצועית אינסטרומנטלית וגם הכלה והרגעה.

הפונקציה הזו חשובה אך אינה מספיקה. אם מתקיימת הפונקציה הזו בלבד היינו הופכים להיות תלויים לגמרי בדמויות התומכות, ולכן נדרשת פונקציה משלימה:

2. בסיס בטוח – מתן עידוד ותמיכה. פיתוח ביטחון עצמי ביכולת ובכוחות לחקור, לשאול שאלות ולקחת סיכונים.

שילוב של שתי הפונקציות האלו מייצר את מעגל הביטחון – מצד אחד האמירה "עוף גוזל, אתה יכול", המשדרת אמון וביטחון ביכולות, ומן הצד השני חוף המבטחים, המקום שאליו אפשר לגשת כשיש צורך בסיוע.

אנחנו עשויים לחשוב שמימוש של שתי הפונקציות עלול ליצור תלות, אבל המחקר מראה אחרת – ככל שלאדם יש כתובת יציבה יותר וככל שהוא מאמין יותר בכך שיש על מי לסמוך, כך יהיה יותר עצמאי, יותר אוטונומי ופחות תלוי.

הדברים שנאמרו עד כאן מאוד משמעותיים לסוציאליזציה הראשונית של מקצוע ההוראה – חשוב לפתח כבר אצל פרחי ההוראה את ההבנה שהתפקיד הבסיסי ביותר שלהם כמורים וכמחנכים הוא להיות חוף מבטחים ובסיס בטוח – לתלמידים שלהם ולעמיתים שלהם. זה צריך להיות המרכיב הבסיסי בזהות המקצועית של מורים, ורק אחר כך יכולים לבוא מרכיבים כמו מודעות לדיסציפלינה וכדומה. אותה קביעה תקפה עבור מורים מובילים ביחס למורים, מנהל ביחס למורים וכו'.

דין:

- מה קורה כאשר בבתי ספר יש תוכניות זמניות שמספקות תמיכה או דמויות בטוחות שבאות והולכות?
פרופ' מיקולינסר: חשוב שהתמיכה תינתן לטווח ארוך ובאופן יציב. חשוב שיהיה למורה זמן להתפתח בתוך הקבוצה, בתוך היחסים עם המנטור. אחרת התמיכה בו לא תהיה יעילה.
- כיצד ניתן לבצע את הסוציאליזציה הזו לתפקיד המורה ברמה הפרקטית?
פרופ' מיקולינסר: חשוב להתחיל מהמכללות להכשרת מורים. מהיום הראשון הייתי מכניס קורס או סדנה מעשית שתעסוק בשאלה מהי משמעות תפקידו של המחנך ותדגיש כי קודם כל יש להיות נוכח, להיות כתובת, ומצד שני יש להאמין בתלמידים ולאהוב אותם כמו שהורה אוהב את ילדיו. לצד זאת צריך לארגן את המבנה והתהליכים הארגוניים שיאפשרו למורה למלא את תפקידו. בכיתה שבה 40 תלמידים מאוד קשה למורה לעשות זאת.

התפתחות זהות של מורי מורים

ד"ר רות ולדמן, מכון וייצמן ותיכון עתיד למדעים בלוד

אחד הקשיים בבניית קהילת מורים מובילים הוא הקושי של המורים לפתח זהות של מורה מוביל. בשביל שאדם יראה בעצמו מורה מוביל לא מספיק להקנות לו ידע ומיומנויות – נדרש פיתוח זהות של מורה מוביל. לשם כך מורה צריך לראות בעצמו מורה מוביל ולדעת כי אחרים רואים בו מורה מוביל.

פיתוח זהות של מורה מוביל מקנה למורה יתרונות רבים:

- תחושת מסוגלות עצמית
- מוטיבציה, מחויבות ופתיחות לשינויים
- עמידות בפני קשיים
- תחושת ערך עצמי
- החלטות מקצועיות ותחושת לכידות פנימית
- תחושה פנימית טובה, ביטוי עצמי ומימוש עצמי.

כדי לפתח זהות של מורה מוביל נדרשים משאבים משני סוגים: הראשון הוא האפשרות להתנסות. למורה נדרשות הזדמנויות ליזום, להגיע לביטוי עצמי ולקבל אחריות וסמכות. השני הוא הגישה לקבלת משוב מאחרים.

נושא הדוקטורט של ד"ר ולדמן הוא "הרחבת תפקיד המורה: ממורה מעולה בכיתה למורה מוביל ששותף בהתפתחות המקצועית של עמיתיו".

במסגרת המחקר נחקרה קהילת מורים מובילים לכימיה שנפגשת פעם בשבועיים עם חוקרים ממכון ויצמן, ובשאר הזמן מובילים חבריה קהילות מורים במקומות מגוריהם.

מטרת המחקר הייתה לפתח הבנה מעמיקה של תהליך השינוי – ממורה בכיתה למורה מוביל בקהילות מורי כימיה.

לשם כך נערכו תצפיות על מפגשי הקהילה, ראיונות עומק בסוף כל שנה ומעקב אחר השיח בין חברי הקבוצה בכלים הדיגיטליים. המורים הגישו בכתב רפלקציה חצי-שנתית ושנתית וכל אחד מהם יצר ביוגרפיה מקצועית שבה תיאר בצורה גרפית את התפתחות הקריירה שלו.

מממצאי המחקר עלה, כי מבחינת המורים שהשתתפו בתוכנית, אחד היתרונות הגדולים שהפיקו ממנה היה ההזדמנות להיות מובילים. מורים שהשתתפו בתוכנית כ"עתודה" ולא קיבלו הזדמנות להוביל הפיקו ממנה פחות תועלת, וחלקם אף לא פיתחו זהות של מורה מוביל כלל.

לצד זאת, הקהילה אפשרה למורים להתייעץ עם עמיתים, למצוא כתובת לשאלות ורעיונות, להשוות את עצמם למובילים אחרים ולחוש שייכות. עצם ההשתייכות לקהילה תמך בפיתוח הזהות של מורה מוביל.

ההמלצות שנבעו מן המחקר היו מתן תמיכה בפיתוח הזהות של מורה מוביל, עידוד תהליכי רפלקציה, ניהול שיחות אישיות וקבוצתיות על השאלות כיצד המורה מעריך את עצמו וכיצד הסובבים אותו משפיעים על הערכתו העצמית והתמודדות עם הפער בין הזהות הנוכחית של המורה לדמות שהוא שואף להיות.

מעניין להשוות את הממצאים לממצאי מחקר שבחן תוכנית למורים מובילים שפעלה במכון ויצמן בשנת 2003. בתוכנית זו היה תהליך פיתוח הזהות של המורים המובילים איטי בהרבה. אפשר להציע לכך מספר סיבות אפשריות: המחקר הנוכחי התמקד בפיתוח זהות והצורך בכך היה אחד הגורמים שעיצבו אותו. כמו כן, המורים שהשתתפו במחקר הנוכחי הובילו בפועל כבר במהלך ההשתתפות בו, להבדיל ממשתתפי המחקר שנערך בשנת 2003.

לסיכום, ההשתתפות בתוכנית מורים מובילים עונה על הצורך במסלול התפתחות מקצועי עבור מורים מצוינים שמעוניינים להישאר בכיתה אך להשפיע גם מעבר לה. חשוב לציין כי נמצא שפיתוח הזהות של המורים המובילים לא פוגע בזהות שלהם כמורים בכיתה.

למידה תוך כדי עבודה באמצעות אינטראקציה עם מורים עמיתים – לקראת אג'נדה מחקרית

פרופ' אדם לפסטיין, אוניברסיטת בן גוריון בנגב, חבר בוועדת המומחים

לאחר ההרצאות הקודמות, בהרצאה הזו תובא פרספקטיבה אחרת.

המחקר נוטה להתמקד בלמידה הפורמלית של מורים – השתלמויות, סדנאות, קורסים, הדרכות וכו'. אבל יתכן שאנחנו "מחפשים מתחת לפנס". מורים לומדים הרבה – לטוב ולרע – בלמידה בלתי פורמלית – במהלך עבודתם בכיתה, בעבודה מול ספרי לימוד וכמובן באינטראקציה עם עמיתיהם.

הלמידה הפורמלית של מורים מונחית לרוב בידי חוקרים, והם לא מתעניינים בפיתוח המקצועי של המורים אלא מנסים ליצור שינוי שחשוב להם. הלמידה של המורים היא רק האמצעי לכך.

מכך נובעות כמה בעיות:

1. גם אם ימצא במחקר שינוי בהישגי התלמידים לא יהיה ידוע מה הביא לו – השינוי בדרכי ההוראה, השינוי בתוכניות הלימודים או הפיתוח המקצועי של המורים.
2. חוקרים עובדים מול מספר מצומצם של מורים או בתי ספר, ולא תמיד המודל מתאים לפעילות בהיקף רחב.
3. גם כאשר מחקר מוצא שפיתוח מקצועי אפקטיבי לא מפורט בו במה בדיוק הוא אפקטיבי – פיתוח מיומנויות? פיתוח ידע פדגוגי? ידע תוכני? פיתוח שיקול דעת? רכישת טכניקות?
4. כאשר ניסו לבדוק את הדברים ולהשוות סוגי פיתוח מקצועי שונים לא מצאו שפיתוח מקצועי אפקטיבי באותה הרמה בכיתות שונות. יש לציין כי המחקר הזה עוד בראשיתו, אך כרגע, כאמור, לא נמצאו בו התוצאות המקוות.

השיח בין השותפים לתפקיד והאינטראקציה ביניהם מעצבים תודעה פדגוגית, ציפיות אקדמיות, שיקול דעת, דרך גישה לתלמידים וזהות מקצועית. אם לא רוצים "לחפש מתחת לפנס" אין להסתפק במחקרים על הלמידה הפורמלית של מורים, ויש לחקור את הלמידה הלא פורמלית שלהם מעמיתיהם:

1. יש לבדוק מהם דפוסי השיח הקיימים בין המורים. על מה מדברים? איך? מי מדבר? למשל, מחקר בדק ישיבות של צוותי מחקר בארצות הברית שנחשבו טובים במיוחד. נמצא כי רק שלישי מהישיבות הוקדשו לחקר משותף של הפרקטיקה. בשאר הזמן עסקו בעצות, בטיפים, בתכנון טכני ובלוגיסטיקה.
2. יש למצוא מהם המאפיינים של שיח מורים פורה ובמה הם מועילים למורים.
3. יש לבדוק מה הקשר בין מאפייני התרבות והמגזר למאפייני השיח בין העמיתים המשתייכים אליהם.
4. יש לבדוק מה הקשר בין הלמידה הפורמלית והלא פורמלית של מורים.