

חברי סגל

פרופ' אדם לפסטיין : אתנוגרפיה בלשנית, שיח בכיתה, לימודי האוריינות החדשים, פיתוח מקצועי  
 ד"ר יריב פניגר : הסוציולוגיה של החינוך, מדידה והערכה, חינוך השוואתי  
 ד"ר דנה ודר וייס : הוראת המדעים, למידה בלתי פורמלית, היבטים רגשיים-מוטיבציוניים של הלמידה  
 ד"ר קריסטה אסטרן (האוניברסיטה העברית) : פסיכולוגיה ולמידה, ארגומנטציה בלמידה, שנוי מושגי

עמיתי מחקר בתר-דוקטור

ד"ר עליזה סיגל : אנתרופולוגיה של החינוך, הוראת התלמוד  
 תמרה בוזקשווילי : יעוץ חינוכי, אקספלורציה של זהות

דוקטורנטים

איתי פולק : ידע וידיעה בשיח בכיתה  
 אבנר כהן-זמיר : שיח מורים במועצות פדגוגיות  
 יעל פולברמכר : ייצוג ההוראה בהכשרת מורים  
 רותם טרכטנברג : מחלוקות בשיח מורים  
 מירית ישראלי : מנהיגות מבוזרת ותפקיד המורה המוביל  
 איסלאם אבו אסעד : תרבות ושיח מורים במגזר הערבי  
 מרים בביצינקו (האוניברסיטה העברית) : השימוש בווידאו בפיתוח מקצועי, אסטרטגיות הנחה  
 מיכל ניר (משלימה תיזה) : שיח מורים על משמעת וניהול כיתה

עוזרי מחקר

דימה נג'אר, עירית נעמן, יובל אזולוס, הודיה דדון, יואב ורדי, חן לאופר, שיר מעיין, נוי סבג, דורון עמרן, ירדן רסיבן.

מנהלת מעבדה

יאנה זלטקין : יעוץ חינוכי, לימודי הערבית במגזר היהודי והתפתחות הזהות

<sup>1</sup> Barber, M., and Mourshed, M. (2007) *How the world's best-performing school systems come out on top*. McKinsey & Company.

<sup>2</sup> Clotfelter, Ladd, and Vigdor (2006). "Teacher-student matching and the assessment of teacher effectiveness." National Bureau of Economic Research; Rivkin, Hanushek, and Kain (2005). "Teachers, Schools, and Academic Achievement." *Econometrica*, 73(2), 417-458; see also TNTF Fact sheet: "Teacher experience: What Does the research Say?"

<sup>3</sup> Little, J. W. (1990). The persistence of privacy: Autonomy and initiative in teachers' professional relations. *The Teachers College Record*, 91(4), 509-536; Lortie, D. C. (1975). *School teacher: A sociological inquiry*. Chicago: University of Chicago Press.

<sup>4</sup> פרי הפיתוח המרכזי הוא חוברת של כלים וחומרים, אותה ניתן להוריד בכתובת: <http://dialogicpedagogy.com/cultivating-discourse>



טיפוח שיח ומנהיגות פדגוגיים – תכנית המורים המובילים במחוז מרכז

דו"ח ביניים על ממצאי מחקר ותובנות (מרץ 2016)

המעבדה לחקר הפדגוגיה, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

מורים והוראה הם המפתח המרכזי לשיפור חינוכי: "איכותה של מערכת חינוך אינה יכולה לעלות על איכות מוריה" כדברי דו"ח מקנזי.<sup>1</sup> מכאן החשיבות המכרעת של הפיתוח המקצועי של מורים תוך כדי תפקיד. אולם, מחקרים שבחנו אפקטיביות של מורים לאורך הקריירה מצאו כי בממוצע מורים מגיעים לשיא האפקטיביות שלהם בשלוש עד חמש השנים הראשונות לעבודתם.<sup>2</sup> מדוע בהוראה ניסיון לא מוביל להתמקצעות? כיצד ניתן לשפר את המצב?

בין המכשולים המרכזיים ללמידה של מורים תוך כדי תפקיד אפשר למנות את המרחק בין פעילויות הפיתוח המקצועי לבין הנעשה בכיתות; הבדידות המקצועית – מורים מלמדים לבד, מאחורי דלת סגורה, ופועלים על-פי נורמות של פרטיות ואי-התערבות; היעדר מסגרות סדירות לשיח ושיתוף פעולה בין מורים; וכאשר כן נפגשים מורים על-מנת לשוחח על עבודתם, לרוב נעדר מהשיח המקצועי עיסוק משמעותי בליבת העבודה החינוכית, כלומר, בהוראה והלמידה בכיתות.<sup>3</sup>

**טיפוח שיח ומנהיגות פדגוגיים**, התכנית המורים המובילים במחוז מרכז, מציעה להתמודד עם קשיים אלה באמצעות תכנית פיתוח, התערבות ומחקר שמשלבת טיפוח של מנהיגות מורים, פיתוח של כלים וחומרים לשיח פדגוגי פורה, ומחקר שמזין את תהליכי הפיתוח והפעולה בבתי הספר. התכנית הינה תוצר של שיתוף פעולה בין מחוז מרכז של משרד החינוך, מכון אבני ראשה, מכון ברנקו וייס והמעבדה לחקר הפדגוגיה באוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

כיצד מטפחים שיח ומנהיגות פדגוגיים?

התכנית שמה לה למטרה להתמודד עם חמישה אתגרים שעומדים בפני קידום שיח פדגוגי מקצועי של מורים בקנה מידה נרחב:

האתגר	דרכי ההתמודדות
ארגוני : יצירת מרחב לשיח ולמידה הדדית	שריון שעתיים שבועיות לשיחות צוות בתוך בתי"ס
תרבותי : טיפוח נורמות של שיח פדגוגי פורה	שימוש במתווי שיחה
ייצוג : הנכחת המתרחש בכיתות	שימוש בצילומי שעורים ובעבודות של תלמידים
מנהיגות : טיפוח כישורי המנהיגות של המורים המובילים שמנחים את הצוותים	קבוצות למידה של רכזות ומנהלות
מערכתית : תמיכה בקנה מידה גדול	הישענות על משאבים פנים-מחוזיים; פיתוח כלים וחומרים.

**מה נעשה עד כה?**

התכנית החלה לפעול בשנת הלימודים תשע"ה עם 10 צוותי מורים ב-4 בתי-ספר. במהלך השנה הזאת רוב מאמצינו הושקעו בפיתוח חומרים<sup>4</sup> והכשרת המורים המובילים ומנחיהם. בשנת הלימודים תשע"ו הצטרפו לתכנית 25 בתי ספר נוספים, ובהם 75 צוותי מורים. המורים המובילים שמרכזים את הצוותים הללו, יחד עם עוד כ-53 מורים שמהווים עתודה מנהיגותית, ו-9 מורים מובילים שממשיכים משנת תשע"ה, משתתפים ב-7 מסגרות להכשרת מורים מובילים, ונתמכים על-ידי כ-30 מנחות מורים מובילים (בהשתלמויות ובליווי אישי בבתי-הספר, אחת לשבועיים). מכון אבני ראשה עורך שתי השתלמויות למנהלים בתכנית: מנהלים שהצטרפו השנה ומנהלים שמבקשים להצטרף בשנה הבאה. מכון ברנקו וייס מכשיר ומלווה את המנחות של המורים המובילים.

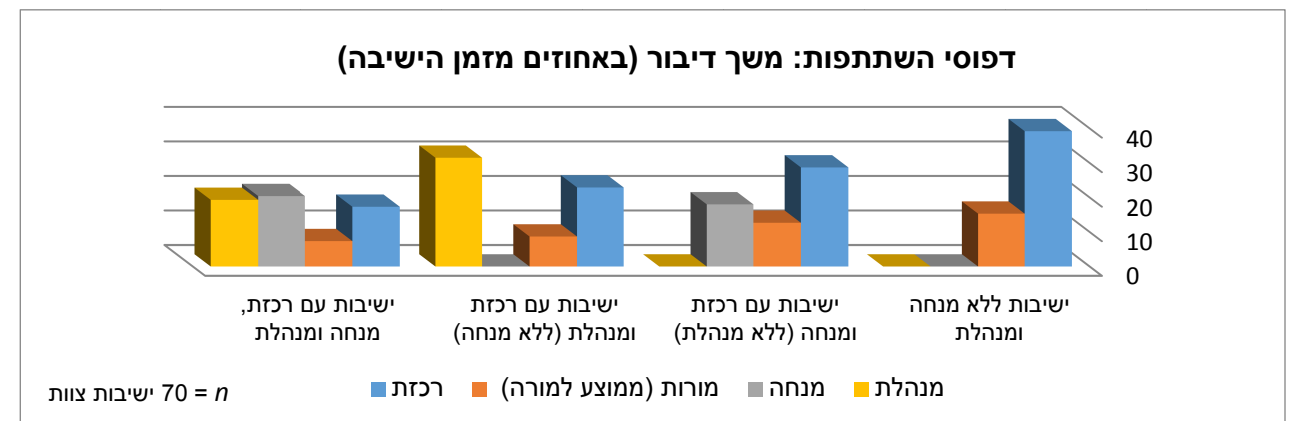
**מהו תפקיד המחקר?**

התוכנית מלווה במחקר מקיף שנועד להזין את תהליך הפיתוח, לסייע לשותפים בקבלת החלטות ולקדם ידע והבנה בתחומי השיח המקצועי, מנהיגותם של מורים ושינוי חינוכי בקנה מידה רחב. מערך המחקר משלב מספר שיטות מחקר, ביניהן תצפיות ותיעוד של שיעורים, ישיבות צוות וקבוצות למידה; ראיונות עם מורים מובילים; ושאלון מורים על מוטיבציה ועל תרבות הלמידה המקצועית בבתי-הספר. פעילות המחקר מספקת למורים המובילים ולמנחיהם חומרים, כלים ותובנות, בזמן אמת, ובכך מזינה את תהליכי הלמידה המקצועית במחוז.

**מה אנחנו לומדים?**

הוקלטו עד כה 224 ישיבות ב-43 צוותים, צולמו 40 שיעורים, נערכו 24 ראיונות עם מורות מובילות ונסקרו 650 מורים ב-25 בתי ספר. ניתוח הנתונים עדיין בשלבים מוקדמים; להלן מבחר ממצאים ותובנות ראשוניים:

**א) דפוסי השתתפות בישיבות.** תמיכה במורים המובילים מחייבת מעורבות פעילה של מנהלת בית הספר ומנחה חיצונית שמלווה את הרכות. אולם, מצאנו כי בממוצע נוכחותן של המנהלת ושל המנחה מובילה לצמצום משמעותי של קולה של המורה המובילה שמרכזת את הצוות, וכמו כן של קולות המורות המשתתפות:



נתון זה מצביע להערכתנו על האתגר הגדול בביזור המנהיגות והסמכות בתוך מערכת חינוך בעלת מסורת היררכית, ועל הצורך להציא מחדש את תפקיד המדריכה: ממדריכה שמלמדת ישירות את כלל המורות ליועצת ומנחה מאחורי הקלעים של המורה המובילה.

ב) לצילומי שיעורים ולהקלטות ישיבות יש פוטנציאל רב לקדם למידה, אולם לעתים הם מקשים על קיום דיון ביקורתי. מורות רבות מציינות את השימוש בצילומים כאחד הכלים המשמעותיים של התכנית. למשל, אחת הרכזות בראיון בסוף שנת הלימודים תשע"ו אמרה: "מה היה משמעותי? אני חושבת, שזה שמצלמים את השיעורים ומנתחים אותם, זה מאוד משמעותי, כי החשיבה שנעשית לפני, והחשיבה שנעשית אחרי, משדרגת בסופו של דבר את כולם. משדרגת את המורה שמעביר את השיעור, ואת אלה שמנתחים אותו, צופים בו, רואים מה נכון, מה לא נכון." כמו-כן, מורה מובילה אחרת שלחה הודעת סמס לחוקרת אחרי שהקשיבה להקלטת שמע של ישיבת צוות: "זה מהמם!!! אני מקשיבה להקלטות...לקח לי זמן להתאפס. בכלל לא אמרתי מה שרציתי. אני בהלם מעצמי...למדתי המון...ועוד לא הספקתי לשמוע את הכל." מצד שני, בניתוח של ישיבות הצוות אנחנו עדים לעיסוק רב בדימוי הציבורי (face) של המורה המצולמת, עיסוק שלפעמים מקשה על קיום דיון פדגוגי ביקורתי. המסקנה, בינתיים, היא שצריך לעבוד יותר עם המורים המובילים על ההיבטים החברתיים-הרגשיים של השימוש בייצוגים – ובמיוחד צילומים – ושיצירת תרבות שמאפשרת דיון מסוג זה הינה תהליך ארוך.

ג) השימוש במתווים להבניית השיח מעורר התנגדות בהתחלה, אולם צוותים שמתמידים בתהליך מרוויחים ממנו. מורים רבים, כולל מורים מובילים ומנחיהם, מתנגדים לקשיחות ולתבניות של המתווים. גם השימושים הראשוניים בהם נוטים להיות נוקשים, אבל בסך הכל המתווים מסייעים להבנות את סמכות הרכות ולארגן את השיח. תהליך הניכוס של המתווים מחייב את התאמתם לצורכי הצוות ולתרבותו.

ד) התכנית שואפת להתבסס על מבנים ומשאבים קיימים במערכת, אולם חלק גדול ממשאבים אלה אינם הולמים את עקרונות התכנית. על מנת לפתח מסוגלות ויכולת של גורמים בתוך המערכת, ולהבטיח את הקיימות של התכנית לאורך זמן, מצאנו לנכון לעבוד עם המשאבים והמבנים הקיימים בתוך המחוז, ולנצל גורמים חיצוניים רק לפיתוח ולמחקר. אולם, אנחנו מוצאים כי (א) חלק משמעותי מאותם משאבים "קיימים" הם רכים (כגון ימי הדרכה), דבר שמקשה על בניית תשתיות ותכנון. (ב) יש מתח בין תפיסת הלמידה בתכנית – לפיה הלמידה היא חלק בלתי נפרד מהעבודה ולא אירוע נפרד ממנה – לבין תרבות הלמידה בהשתלמויות. ביקשנו להרחיק את ההכשרות בתכנית מאותה תרבות השתלמויות, אולם המורות מבקשות לקבל גמול (השתלמות) ואכן מגיע להן. (ג) כל מודל ההדרכה במחוז בנוי על מדריכות מומחות בהוראת אחד מתחומי הדעת, שמגיעות לבתי הספר על-מנת להנחות את המורות בתחומן. התכנית דורשת שינוי יסודי של מודל זה (ראו סעיף א' לעיל).

**אילו שאלות ואתגרים מעסיקים אותנו?**

- כיצד מאזנים ומשלבים בין האוטונומיה של המורים המובילים, שמחייבת פעולה "מלמטה", לבין עבודה בקנה מידה רחב ובקרת איכות, שמחייבים פעולה "מלמעלה"?
- מהו תפקיד המורה המובילה? כיצד התפקיד והסמכות של המורה המובילה מתעצבים בישיבות הצוות?
- כיצד תרבות השיח ושיתוף הפעולה בצוותי מורים משתנים בין מגזרי החינוך השונים?
- באילו אסטרטגיות הנחה נוקטות המורות המובילות? מהן ההשלכות של האסטרטגיות השונות ללמידה של המורות החברות בצוות?
- מהם היתרונות והחסרונות של שימוש בצילומי שיעורים של מורה בצוות ושל מורה לא מוכר?
- כיצד מורים מתמודדים עם מחלוקות שמתעוררות בישיבות הצוות? מהן ההשלכות של דרכי ההתמודדות השונות ללמידה של המורות החברות בצוות?
- כיצד תרבות ישיבות הצוות מעצבות את המוטיבציות ללמידה של המורים?
- כיצד מכניסים ידע ומומחיות חיצוניים לבית הספר בתוך תהליכי למידה פנים-בית-ספריים?
- כיצד משביחים שיח מקצועי דיסציפלינרי בתוך מודל התערבות גנרי?

