

פיתוח מנהיגות חינוכית מקצועית בקרב מפקחי משרד החינוך סמדר בן אשר



אפילוג

"... ושבעים מפקחים נושאים מן האש אל שבעים מחוזות או אזורים, ושם נמסרת הגחלת לידי שבעת אלפים או שבעים אלף מורים ושאר עובדי משרד החינוך, ואלה מחדירים אותה לשבע מאות אלף לבבות חלקים ורכים..."
(עמוס עוז, באור התכלת העזה, 1979)

תקציר

מאמר זה יציג יוזמה של מנהלת מחוז דרום והמפקחת המחוזית במשרד החינוך יחד עם מרכז מנדל לפיתוח מנהיגות בנגב, שמטרתה פיתוח מנהיגות חינוכית של מפקחי משרד החינוך בתחום ההערכה. המפקח נדרש להתמודדות עם מורכבות התפקיד ועם הבניית זהותו כמנהיג המוביל את ניהול הביצועים של המסגרות החינוכיות שבאחריותו. לצורך מילוי תפקידו הוא נדרש לפיתוח ידע, כשרים ומיומנויות כדי להתמודד עם קשת התפקודים השונים לניהול ביצועים כ"מנחה", כ"בקר איכות - מעריך", כ"וסת" וכ"מאפשר" המקדם מיקוד במטרות, בתהליכים ובתוצאות מעודדות צמיחה ומצוינות. עבודת המפקח מחייבת שיתוף פעולה ותכלול עם גורמים שונים בקהילה ובמערכת החינוך כדי לקדם את בתי הספר ואת התנאים לטיפוח הלומדים והסגל החינוכי. כדי לקדם פיתוח ידע ומיומנויות אלו הוכנה תכנית הכשרה הכוללת הקניית ידע בתחום ההערכה, פרקטיקות של התבוננות שכונו "חינוך המבט" ושיפור מיומנויות דיאלוג בין-אישיות. העבודה של המפקחים כקהילה לומדת אפשרה חוויית למידה תוך חיזוק וביסוס הזהות המקצועית והיכולת שלהם לפעול בתחושת מסוגלות טובה גם במצבים מורכבים.

מילות מפתח: הערכה, זהות מקצועית, מפקחים

שינוי תפיסת הזהות של המפקחים: מהערה להארה

בחמש השנים האחרונות פועל בירושלים מכון אבני ראשה ששם לו למטרה לפתח את המנהיגות החינוכית באמצעות קידום של מנהלים בבתי הספר מתוך הכרה בתרומה המכרעת שלהם לאיכות העשייה החינוכית במוסדות שהם מופקדים על ניהולם (<http://www.avneyrosha.org.il/About/Pages/About.aspx>). יוזמה זו נתמכת על ידי משרד החינוך ויד הנדיב, ובמסגרתה מופעלות תכניות שונות להכשרת מנהלים ולקידום מנהלים מכהנים. המטרה המוצהרת היא לעודד את המנהלים לפעול כ"מנהיגים מקצועיים, מובילים ומשפיעים במערכת החינוך בישראל" (שם).



יוזמה ברוכה זאת אכן קידמה את המנהיגות החינוכית בקרב המנהלים בבתי הספר. עם זאת התעורר צורך לעסוק בפיתוח אישי ומקצועי במטרה לקדם את המפקחים במחוז תוך הדגשת אוטונומיה מקצועית פדגוגית. היוזמה החדשה גם מזמינה ויוצרת הזדמנות לחשיבה מחודשת על תפקיד המפקח יחד עם יצירה של מרחב למידה ועשייה שיביא לידי ביטוי חשיבה ומעשה מקוריים ויצירתיים. כל אלה הם אתגר העומד בפני הנהלת המחוז המובילה את הסגל הבכיר במחוז, דהיינו מפקחי משרד החינוך.

עם תחילתה של הרפורמה המערכתית "אופק חדש" שהונהגה בתשס"ח, הוצבו ארבעה יעדים עיקריים, שיש ביניהם יחסי גומלין, ובד בבד הם משלימים זה את זה: חיזוק מעמדם של המורים והעלאת שכרם; שוויון הזדמנויות לכל תלמיד, העלאת הישגי התלמידים וצמצום פערים; שיפור האקלים בבתי הספר; העצמה והרחבה של סמכויות מנהל בית הספר (<http://cms.education.gov.il>). לצורך ביצוע הרפורמה פיתחה הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך (ראמ"ה) כלי להערכה של עובדי הוראה. כלי ההערכה שפותח בראמ"ה (2010), בשיתוף מפקחים מכל המחוזות, הועבר למפקחים ולמנהלים בארץ. המפקחים התבקשו ללמוד את כלי ההערכה ולעבוד על פיו.

למפקחים יש מיומנויות וכישורי ניהול ופיקוח, ידע רחב ומקיף על ערכי החינוך מטרותיו, על מדיניות החינוך ועל דרכי ביצועה, חזון ומכוונות פנימית, ולמרביתם יש היכולת להוביל שינוי מתוך מרחב פעולה המותאם בכל פעם למקום, לזמן ולאתגרים העולים בהקשר למכלול ההיבטים הנוגעים בחינוך ובפדגוגיה. מרדכי ניסן (2012) הדן בפיתוח מנהיגות חינוכית טוען כי "מנהיגי חינוך צריכים להנחות את הארגון להגשמת מטרותיו באמצעות מאמצים ופעולות שיעוררו את שיתוף הפעולה ואת התלהבותם של אלה שהוא מנהיגם" (ניסן, 2012: 9). קשה לראות את תחום ההערכה, הנתפס בדרך כלל כמעשה בעל אופי שיפוטי וביקורתי, כתחום המעורר ומלהיב מנהלים בבתי הספר לשתף פעולה עם המפקחים. מפקחת מחוז דרום פנתה למרכז מנדל לפיתוח מנהיגות בנגב בבקשה לסייע לה בפיתוח מנהיגות חינוכית בקרב מפקחים. נקודת המוצא הייתה ההידרשות של המפקח להתמודדות עם מורכבות התפקיד ועם הבניית זהותו כמנהיג וכמוביל את ניהול הביצועים של המסגרות החינוכיות שבאחריותו. בין קשת התפקודים השונים המוטלים עליו אפשר לציין בצד אחד ניהול ביצועים, היותו "בקר איכות - מעריך", אך בצד האחר גם היותו מנחה ו"מאפשר" המקדם מיקוד במטרות.

במוקד הסדרה של מפגשי הלמידה של המפקחים במחוז דרום נמצאת משימת ההערכה שקבע משרד החינוך. ואולם מכאן ואילך מתקיימים תהליכים של פיתוח עצמאי, העמקה, בירור ערכי, מיפוי מחדש של עמדות ופעולות ובחינתם כחלק מערכת שיח מורכבת בשגרת החיים המקצועיים בין המפקח למנהל ובין המנהל למורים. בצד תפקידו המסורתי של המפקח נבנו כישורים וכלים לפיתוח מערכת דיאלוגית, שבה המפקח מעצים את המנהל ומסייע לו להאיר תחומים שונים בעבודתו.

ההנחה בבסיס עבודה זו גרסה כי פיתוח מנהיגות חינוכית מקצועית יכול ליצור שינוי איכותי בתוך המערכת. שינוי זה יכול להיעשות בדרך של שילוב מדיניות המשרד, ההנחיות והכלים שהוצעו עם פיתוח רחב של תחום דעת מקצועי ועם תפיסות ניהוליות וכן בהקניית הזדמנות לבחון מחויבות לערכים, להעדפות ולאמונות המנחים את פעולותיהם.

פיתוח מקצועי ומחזור החיים של ההערכה

במהלך שנת הלימודים השתתפו המפקחים במחוז הדרום בארבעה ימי למידה ארוכים שעסקו בפיתוח הזהות המקצועית שלהם. סדרת המפגשים הייתה מושתתת על תפיסה של מופעי הערכה כמחזור חיים המתקיים במחזוריות מתמדת בנושא ארבע פרקטיקות: (1) התבוננות ואיסוף נתונים; (2) ניתוח ראיות ובניית תמונה; (3) פיתוח מיומנויות האינטראקציה בין המעריך למוערך על תוצאות ההערכה; (4) ניהול התוצאות. כל אחת מארבע פרקטיקות מרכזיות אלה כרוכה במיומנויות, בכישורים, בתאוריות, במושגים ובידע מקצועי. ציר הלמידה עסק בהעשרת המיומנויות והכישורים הרלוונטיים לכל אחת מהפרקטיקות ולרצף שהן יוצרות כמפורט להלן:

פרקטיקה/ שלב במחזור החיים	מיומנויות, כישורים, תאוריות וידע רלוונטיים
התבוננות ואיסוף נתונים	<ul style="list-style-type: none"> • חינוך המבט - עוררות ומודעות • ניהול מידע - נתונים • בניית הזירה
ניתוח ראיות ובניית תמונה	<ul style="list-style-type: none"> • המשגה • סטנדרטים • יצירת רצף - ניהול ידע • יכולות וכלים למיפוי
האינטראקציה בין המעריך למוערך בנושא תוצאות ההערכה	<ul style="list-style-type: none"> • ניהול דיאלוג • גיוס קשב ואמפתיה • מיומנויות ניהול שיחה מקצועית
ניהול התוצאות	<ul style="list-style-type: none"> • ניהול קונפליקט • הובלת שינוי • הובלת מדיניות

הבסיס לבניית התכנית הוא תפיסת הזהות המקצועית המתפתחת של המפקח. זו הייתה נקודת המוצא ונקודת הייחוס להתפתחות המקצועית האישית של המפקחים. להלן תיאור מודל מהלך החיים המקצועיים של זהות המפקח.



בבסיס המודל עומד המושג "חינוך המבט". מקורו של המושג "חינוך המבט" בשדה הפילוסופי שאפלטון מציג ב"משל המערה" (אפלטון, 1975). על-פי אחד הרעיונות הגלומים במשל זה, על הפילוסוף או על מי שמקבל על עצמו אחריות לחנך אחרים לאפשר לאדם להיות מסוגל להתבונן ולראות גם דברים שמצויים בסתירה למה שנתפס כאמיתי וכמקובל בהקשר החברתי והתרבותי שבו הוא פועל. התרשים מציג תפיסה שבה נבנית הגדרה מחדשת של תפקיד המפקח כאיש מקצוע. תפיסה זו מציגה במרכז כישוריו של המפקח את חינוך המבט. בניית התמונה הכוללת של ההערכה נעשית מתוך התבוננות ואיסוף נתונים בדרכים שונות וניהול דיאלוג פורה עם המנהל ועם צוות בית הספר תוך עיצוב וגיבוש מדיניות, זיהוי וחשיפה של קונפליקטים וחסמים בפני שינוי ויכולת הובלה משותפת למנהל ולמפקח לקראת השגת יעדים חדשים.

הערכת הלמידה

התכנית כללה 30 שעות למידה במהלך תשע"ב מתוך 70 שעות שהוקצו להתפתחות מקצועית של מפקחים. בתכנית השתתפו 62 מפקחים כוללים, מקצועיים, מפקחות בגני ילדים ומפקחים ממניהל חברה ונוער.

הערכת התכנית נעשתה במפגש האחרון בסדרת דיונים שהתקיימו בקבוצות קטנות החוצות תחומי פיקוח (כוללים, מקצועיים, מפקחות גנים ומפקחים בחינוך הבלתי-פורמלי).

מהדיונים בקבוצות הקטנות אפשר היה לבנות "מבנה-על" הממחיש את צירי הלמידה: בציר האנכי בקצה אחד - מדיניות המשרד, ובציר האופקי בקצה האחר - אוטונומיה המותאמת לשדה הפיקוח במקום שבו הוא מתרחש, לאנשים, להזדמנויות, לקשיים ולנסיבות ייחודיות. בציר האופקי בקצה אחד נמצא המפקח ובקצה האחר המנהל. שאלון ההערכה שגובש בראמ"ה נבחן על פני ארבע שטחות שנוצרו מצירים אלה באופן הבא.

מדיניות משרד החינוך להטמעת הערכה במערכת		
המנהל	המפקח	
הזדמנות ללמידה	הזדמנות להתבוננות חדשה	המערכת כאובייקט
פיתוח כישורי ניהול, שיפור עבודה עם המורים	עבודה עם מפקחים עמיתים, עבודה עם מנהלים	יחסים בין-אישיים
אוטונומיה של המפקחים בעיצוב המבט על ההערכה		

עבודת המפקח כזהות עצמאית בשדה הפיקוח

החלק העליון של התרשים מתייחס למערכת כאובייקט מיפוי ומציע לראות בכלי ההערכה הזדמנות ללמידה בעזרת שאלון ההערכה. החלק התחתון מתייחס למערכות יחסים שבהן המפקח, המנהל והמורים שותפים. בתווך נמצא השיח המתקיים בהקשר לתהליך ההערכה. בכל ארבעת החלקים ניכרת זיקה חזקה בין המפקח למנהל.

הערכת "כלי ההערכה" - תובנות בהתהוות

להלן תובא ההתייחסות לכלי ההערכה, כפי שהוצגו בדיוני הקבוצות ובפורום המליאה לאחר למידה משותפת של כלי ההערכה בפרספקטיבה של מחזור החיים המקצועי של המפקח.

1. כלי הערכה כהזדמנות לראייה מחודשת של המערכת - ההערכה התהליכית מזמנת חשיבה נוספת ומעמיקה בטרם יתקבלו החלטות גורליות (ראייה מקצועית, מערכתית ומקיפה). הכלי מאפשר הסקת מסקנות מערכתיות - מן הפרט אל המערכת כולה.
2. כלי ההערכה כהזדמנות ללמידה - כלי ההערכה צריך לשמש בסיס לתכנית עבודה פדגוגית. הכלי מאפשר בכל שלב להגדיר מהן נקודות החולשה ומהן נקודות החוזק. בעזרתו אפשר לזהות את החלקים החזקים/החלשים של המוערך, והוא מאפשר למפקח

להתמקד, להעיר ולהאיר, בעוד במוקד נבחנות החולשות (שהארתן יכולה להיות בעייתית). בעזרת השאלון אפשר לבנות שיעור הדגמה לאירוע הערכה ולנתח אותו במליאת צוות המורים. הכלי יכול להיות בסיס לכתיבה של תוכנות עבודה, להשתלמויות, לעבודת חונכות ולקריאת חומרים. מומלץ להשקיע זמן בהיכרות מעמיקה עם הכלי (שיח ודיון בנושא).

3. **עבודת המפקחים** - כלי ההערכה מעלה את מעמד המפקח מול המנהל כחלק מתהליך העצמה. הכלי נותן לגיטימציה להערכה מקצועית, והוא שינה את סדר היום של המפקח בעבודה היום-יומיות. הכלי מאפשר מודלינג - מפקח מעריך מנהל, מנהל מעריך מורים.

4. **פיתוח כישורי ניהול** - התהליך מאפשר למידת עמיתים בקהילת המנהלים, והוא מהווה בסיס למינוף של עבודת המנהל. אפשר לבנות עם המנהל תכנית עבודה להובלת תהליך ההערכה בבית הספר, שיכלול קידום יחסי מפקח-מנהל והבניה של תהליך ההערכה של המפקח בטכניקה של משוב על משוב. התהליך מייצר שיח מקצועי בין מנהל למפקח על סמך עובדות. הוא גם מאפשר למידת עמיתים בקהילת המנהלים. אפשר להמשיך להיות מעורב בשיח הפדגוגי שמתנהל בבית הספר עקב תהליך ההערכה. הכלי גם מאפשר קידום המנהל כסמכות פדגוגית והעלאת רמת המעורבות של המנהל בשיעורים המקצועיים.

5. **תרומה של תהליך ההערכה לעבודה המקצועית של המפקח** - המפקחים ראו את כלי ההערכה ככלי תהליכי, אובייקטיבי, אחיד ושווה לכול המאפשר שפה משותפת. הכלי, לדעתם, משקף נאמנה על בסיס עדויות, ראיות ותצפיות את איכות עבודתו של המוערך. הוא נותן פילוח אמין של כל הצוות. המנהל יודע מראש על מה הוא נבדק, ורמת החששות/הציפיות ידועה. הוא מאפשר היכרות עם תפקוד המוערך והמעריך כאחד. הדיאלוג בין המנהל לבין המורה תורם לפיתוח השיח בין המנהל לבין המפקח ולהגברת מעורבותו של המפקח בתהליכי ההערכה הבית ספריים בכמה רבדים. השימוש בכלי מסייע למפקח להיות ממוקד בממדים הספציפיים. עקב כך הוא מסייע למנהל להיות ממוקד, ונוצר דיאלוג משמעותי בנושאים שרוצים לקדם. התהליך מבליט את נקודות החוזק והחולשה ומאפשר שקיפות ליעד שהוצב. מכאן אפשר להמשיך ולקדם את תהליך העבודה, לרבות בניית השתלמויות. הכלי מאפשר למקד את הדגשים בפיתוח המקצועי של המפקח והמנהלים ברמה יישומית מערכתית.

6. **תקוות וחששות** - בצד שיפור איכות ההוראה, ייעול המבנה הארגוני, שיפור האקלים, פתיחות והתמקצעות של המוערך, שינוי בתפקוד, העצמה והזדמנות לחשיבה רפלקטיבית הועלו גם חששות שונים: חששות כי ההערכה תעורר התנגדויות, כי המתכונת המוצעת תהיה שטחית בשל פרק הזמן המצומצם שמוקצה לטובת ההערכה,

ובעיקר שעצם תהליך ההערכה עלול לאיים וליצור מתח ביחסי המפקח והמנהל. מקום מיוחד מוקדש לחוויה של שינוי תפקיד המפקח, שיתבטא בהעצמתו לא מעמדה של כוח אלא מתוך קידום דיאלוג בונה ומפתח עם המנהל. לאחר תהליך של הכרת כלי ההערכה וההתנסות עמו אפשר היה, לדברי המורים, לראות בו כלי מקצועי המתעד שיקוף אמיתי של עובד הוראה ומזמן תהליך מקצועי ולא הערכה מקרית מזדמנת.

כל תכנית היא חד-פעמית בשל ייחודיותם של המשתתפים, המנחים, האינטראקציות הנבנות, השיח המתפתח וגם אירועים חיצוניים החודרים למעטפת של יום ההשתלמות. עם זאת, ראיית התכנית כשלם, על המטרות, היעדים, דרכי התכנון, העבודה בפועל, המשוב והרפלקציות מאפשרת לקיים הערכה של הכלי המוצע לא רק ככלי יישומי של המפקח והמנהל אלא גם ככלי הבוחן את תהליך הלמידה שלהם. ייתכן שתיעוד הלמידה יוכל לסייע לקבוצות נוספות של עובדי הוראה בכירים במשרד החינוך לגבש למידה ברוח ההשתלמות שהתקיימה למפקחים במחוז הדרום.

לסיכום, הדיון הפדגוגי שהתפתח בשיח המשותף יצר בסיס לגיבוש שיקולי דעת נוספים שלא נדרשו כחלק מהתהליך של למידת כלי ההערכה המקורי. כך הוא אפשר למפקחים לפתח חוויית למידה עצמאית עם מכוונות פנימית תוך גיבוש זהותם המקצועית ופיתוחה. אפשר היה להתרשם כי תהליך ההערכה מהווה עבור המפקחים עוגן מקצועי ומסגרת למידה ברורה ואיכותית. הלמידה המשותפת שכללה למידה תאורטית והשתתפות בסדנאות שונות סייעה להעמיק היכרות בין עמיתים ולפתוח זירות נוספות להתפתחות הזהות המקצועית שלהם.

ביבליוגרפיה

אפלטון (1975). פוליטיאה. בתוך כתבי אפלטון, כרך ב. תרגום: יוסף ג' ליבס. תל-אביב: שוקן.

ניסן, מ' (2012). זהות חינוכית כגורם עיקרי בפתוח מנהיגות חינוכית. מנדל, סדרת המונוגרפיות של קרן מנדל ישראל.

עוז, ע' (1979). באור התכלת העזה: מאמרים ורשימות. תל-אביב: ספרית פועלים.