

5. במה לניהול ההתפתחות המקצועית בבית הספר היסודי

מעובד על פי ירחון 4 הממ"מים, גיליון מספר 18

כתבו: יפעת אשרת ומלכה וידיסלבסקי

"המנהלים חייבים לעזור למורים לשפר את מלאכת ההוראה שלהם ולהתמודד עם המחויבות שלהם להוראה וללמידה." (סרג'ובאני, 2002)

אחד הרכיבים המרכזיים ב"אופק חדש" הוא חיזוק הפרופסיה באמצעות התפתחות מקצועית. הירחון עוסק בהתפתחות המקצועית של אנשי החינוך - הוראה בבית הספר היסודי.

ההתפתחות המקצועית נתפסת כרכיב בשגרת העבודה של ארגונים וכאמצעי בתהליכי שיפור ושינוי בהם. פיתוח מקצועי בבתי הספר נועד לסייע למורים להרחיב את הידע שלהם, לפתח דרכי הוראה חדשות ולשכלל מיומנויות כדי לקדם הישגי תלמידים ואת תפקודם.

מטרת ירחון זה היא לשמש כלי עזר בידי מנהלי בתי הספר בהבטחת תהליכי התפתחות מקצועית איכותית למורים כחלק משגרת עבודתם.

מה בירחון?

- התפתחות מקצועית - הגדרות אחדות
- תרומותיה של התפתחות מקצועית איכותית - סקירת עיקר ממצאי המחקר
- התנאים והעקרונות שיכולים לקדם התפתחות המקצועית
- כלים לתכנון ההתפתחות המקצועית בבית ספר העובד על פי סטנדרטים

התפתחות מקצועית - הגדרות אחדות

במדריך להתפתחות מקצועית אפקטיבית של **MCREL** (1997) מוצגות הגדרות אלה למונח "התפתחות מקצועית":

✓ "התמקדות בלמידת התלמידים, אחריות עליה והעיצוב של קהילה מקצועית בתוך בית הספר ומחוצה לו." (Warren Little J. 1999)

✓ "העמקת ההבנה של מורים בנוגע לתהליכי הוראה/למידה ובנוגע לתלמידים שאותם הם מלמדים. על ההתפתחות המקצועית להתחיל בהכשרה לתפקיד ולהמשך לאורך כל השרות." (Darling Hammond L. & MacLaughlin M.W. 1996)

✓ "האפשרות הניתנת למחנכים לרכוש את המיומנויות הטובות ביותר, את ידע התוכן וההכנה של ההוראה כך שיהיו מוכנים ויקבלו עזרה בהבאת התלמידים לסטנדרטים גבוהים" (Colorado Education Department, 1997)

✓ Borko (2004) ו-Adler (2000) מגדירה למידה של מורים כתהליך של הגברת ההשתתפות במעשה ההוראה, ועל ידי השתתפות זו במעשה, כתהליך של הפיכה לבעל ידע בהוראה ועל אודות ההוראה.

במסמך מדיניות של משרד החינוך (תשס"ח) הוגדרה התפתחות מקצועית בזו הלשון: "התפתחות מקצועית היא פיתוח מתמיד של הידע והמיומנויות המקצועיים לאורך החיים המקצועיים של עובד הוראה (Life Long Learning). כחלק מובנה בעבודתו מרחיב עובד הוראה את הידע שלו, מעמיק את התובנות שלו לגבי תהליכי הוראה-למידה, מפתח דרכי הוראה חדשות ומשכלל מיומנויות כדי לקדם את תפקודם והישגיהם של התלמידים".

ועוד נאמר במסמך "ההתפתחות מתרחשת במהלך התפקוד המקצועי, והלמידה מתקיימת במסגרות מגוונות של עובד הוראה, בתוך התפקידים ובין התפקידים, בתחומי הדעת, בתחומי הניהול הפדגוגי ובתחום החינוכי והארגוני. ההתפתחות המקצועית לוקחת בחשבון את הרצף החינוכי- לימודי לאורך מסלול ההתפתחות של התלמידים עפ"י שכבות הגיל".

בספרות המקצועית משתמשים לסירוגין במונחים פיתוח מקצועי והתפתחות מקצועית. האם, לדעתכם, יש הבדל משמעותי בין שני המונחים? מהו המונח שבו אתם מעדיפים להשתמש? מדוע?

תרומותיה של התפתחות מקצועית

תהליכי ההתפתחות המקצועית תורמים לשלושת השותפים המרכזיים בהוראה ובלמידה:



טיפול הלומד לבוגר

יש עדויות מחקריות לכך שהתפתחות מקצועית איכותית יכולה להביא לשיפור בדרכי הוראה ובלמידה של התלמידים.

- נמצא קשר בין עלייה בהישגי התלמידים לבין התפתחות מקצועית איכותית (מילשטיין, 1994).
- כל שינוי ושיפור במערכת החינוך בכלל ובתחום העלאת הישגי התלמידים בפרט מותנה בקידום ההוראה.
- ההתפתחות המקצועית משמשת כגשר בין המקום שבו אנשי חינוך מנוסים ופעילים נמצאים בו אל המקום שבו יהיה עליהם להיות כדי לענות על האתגרים של הבאת כל התלמידים להישגים גבוהים יותר בתחום הלימודי וההתפתחותי. (מסמך עמדה המציג את החזון והעקרונות להתפתחות מקצועית שחובר על ידי אנשי חינוך בארצות הברית, 2000).
- התפתחות מקצועית נועדה לסייע למורים להרחיב את הידע שלהם ולפתח דרכי הוראה חדשות כדי לקדם הישגי תלמידים.

טיפוח מקצועיות המורה

בשנים האחרונות נכתב ודובר רבות על ירידה במעמד ההוראה כפרופסיה. הולכת ופוחתת הנכונות לעיסוק בהוראה. תהליך ההתפתחות המקצועית עשוי להיות המפתח להעלאת מקצועיות המורים והעלאת קרנה של פרופסיה זו. תהליכי הפיתוח המקצועי נועדו בין היתר למצב את מעמד של ההוראה כפרופסיה (אלוני, 1997).

- הפיתוח המקצועי יאפשר את העיסוק הדרוש בהתפתחותו של המורה כאיש מקצוע
- הפיתוח המקצועי יעסוק בטיפוח גוף ידע מובחן ומהמן הכולל ידע מחקר, עיוני ומעשי בהוראה
- הפיתוח המקצועי יצעיד את העיסוק בחינוך והוראה לקראת התגבשות המומחיות של המורה וביטוייה כך שתהיה מוכרת על ידי הציבור כפרופסיה.

טיפוח הלמידה הארגונית של בית הספר

העוסקים בשיפור תפקודי בית הספר מדגישים את חשיבות תרבות הלמידה השיתופית של הצוות החינוכי כדי להגביר את האפקטיביות של בית הספר ובכדי לשפר את הישגי התלמידים. מייקל פולן (Fullan, 2001) סבור שתרבות שיתופית והלמידה המשותפת הן הכרח מפני שללא מיומנויות של עבודה שיתופית ויצירת קשרים מתאימים בין אנשי הצוות החינוכי לא ניתן ללמוד ולהמשיך ללמוד את כל מה שנחוץ לדעת, כדי לשפר את הטעון שיפור. על ניהול הידע בבית הספר או בית הספר כארגון לומד ראו ירחון "4 הממ"ים", גיליון מספר 12, תשס"ו.

- חוקרים רבים מצביעים על כך שארגונים מצליחים הם אלו שהשכילו לייצר מנגנוני למידה והתפתחות ארגונית (מילשטיין, 1994).
- ארגונים מצליחים הם אלו שטיפחו את מנהיגותם של בעלי התפקידים העובדים בהם ולעודד אותם לקחת אחריות מערכתית על הנעשה (טופלר, 1992).
- ארגונים מצליחים הם אלו שמסמנים לעצמם יעדים ומטפחים למידה ארגונית עיונית ופרקטית שתסייע להם להצליח בהשגת יעדים אלו.
- קהילות למידה מקצועיות חזקות יכולות לקדם למידה של המורים ולשפר את ההוראה שלהם (Lauer & Snow-Renner, 2005).
- ידע מורים והפרקטיקה שלהם יכולים להשתנות כתוצאה מתכנית נמרצת לפיתוח מקצועי (Lauer & Snow-Renner, 2005).

התנאים או העקרונות שיכולים לקדם התפתחות המקצועית

כדי שהפיתוח המקצועי ייתפס על ידי המורים כמסלול משמעותי לצמיחה ואתגר מקצועיים וכדי שהמורים יראו בו מפתח לשיפור הישגי התלמידים ותפקודם, צריכים להתקיים תנאים מסוימים בנוגע לרכיבים אלה:

- א. התכנים שבהם צריכה לעסוק ההתפתחות המקצועית
- ב. התהליכים שצריכים להתקיים בפיתוח המקצועי
- ג. ההיבטים הארגוניים של ההתפתחות המקצועית

א. התכנים שבהם צריכה לעסוק ההתפתחות המקצועית

בחוזר המנהל הכללי הוראות קבע תשס"ז/3 (א), מנובמבר 2006, בנהלים לעבודת בתי הספר היסודיים על פי סטנדרטים נאמר כי "בית ספר העובד על פי סטנדרטים הוא בית ספר הפועל להבאת כל התלמידים לעמידה בהישגים הנדרשים". כמו כן מפורטות בחוזר זה הדרישות מהמורים. ספרות המחקר מדגישה את ההשפעה החזקה שיש להוראה על הישגי התלמידים (Lauer, 2001). כדי שהמורים יוכלו לעמוד במשימות אלה, על ההתפתחות המקצועית לאפשר למורים לפתח את הידע, המיומנויות והערכים ההכרחיים להבאת כל התלמידים להישגים הנדרשים.

Lauer (2001) מסכמת את סוגי הידע שהספרות המקצועית מציינת כדרושים למורים כדי לאפשר לכל תלמידים לעמוד באתגר של העמידה בהישגים המוגדרים (סטנדרטים):

- ידע של תחום הדעת והקשרים שלו עם תחומי דעת אחרים
- ידע כיצד ללמד את התחום הדעת, כולל הבנה של טעויות התלמידים (ידע תוכן פדגוגי)
- יכולת למקד את ההוראה בהתייחס לתוצרים המוגדרים בתכנית הלימודים
- יכולת לפתח יחידות לימוד בעלות תוכן מורכב שמזמנות לתלמידים הבנה מעמיקה
- הכרת מגוון של דרכי הוראה-למידה ויכולת לאזן בין הוראה אינטראקטיבית¹ מסדר גבוה לבין הוראה דידיקטיבית²
- הבנת ההשפעה שיש למשתנים אישיים כמו מין, גיל, מוצא אתני, תרבות, שפה והתנסויות וקשיי למידה קודמים על תפקוד התלמידים ודרכי למידתם
- ידע כיצד להתאים את ההוראה לצרכי הלמידה ולסגנונות הלמידה של התלמידים השונים
- ידע כיצד להעריך את הלמידה של התלמידים ואת הבנתם
- ידע כיצד להשתמש בלמידה שיתופית בין התלמידים כדי לתמוך בלמידתם
- ידע בהתפתחות האנושית על כל היבטיה -השכלית, החברתית, הגופנית והרגשית
- הבנה של גורמי ההנעה בלמידה לצורך הבניית המשימות לתלמידים ועידודם תוך התחשבות בתחושות המסוגלות שלהם ולתחומי העניין שלהם
- ידע כיצד להשתמש בטכנולוגיה ובמשאבים אחרים כדי לתווך לתלמידים מידע באמצעים נוספים על ספרי הלימוד
- יכולת רפלקסיה על ההוראה ולנתח את השפעת דרכי ההוראה על ההבנה של התלמידים
- יכולת להעמיד הדמנויות לשיחה ודין
- יכולת לניהול יעיל של כיתה

בנוסף לכך על הפיתוח המקצועי לעסוק בעמדות המורים ובערכים המניעים אותם. מחקרים מראים שוב ושוב שאמונות המורים וציפיותיהם מהתלמידים משפיעים על ההוראה בכיתה ועל ביצועי אותם התלמידים. לפי Weinstein (1998, אצל Lauer, 2001) המורים מפעילים

¹ בהוראה אינטראקטיבית המורים מציגים לתלמידים שאלות הדורשות התייחסות מורכבת, מעודדים את התלמידים להעלות השערות ולהעלות שאלות, מעמידים בפני התלמידים אפשרויות בחירה ומעריכים את תהליכי הלמידה של התלמידים ואת דרכי ההנמקה שלהם (Smith, Lee & Newmann, 2001) אצל Lauer (2001).

² בהוראה הדידיקטיבית המורים מרצים או מדגימים, שואלים את התלמידים שאלות קצרות בנוגע למידע, מעריכים תלמידים בהתאם ליכולת שלהם לענות את התשובות הנכונות ומחליטים מה על התלמידים ללמוד.

דרכי הוראה והתייחסות שונה כלפי התלמידים שלגביהם יש להם ציפיות גבוהות מאשר כלפי התלמידים שלגביהם יש להם ציפיות נמוכות. ציפיות והתייחסות אלה מושפעים מהכרת הרקע החברתי תרבותי של התלמידים.

סיכום של דבר: על התכנים של ההתפתחות המקצועית להיות ממוקדים בארבעה רכיבים אלה:

1. ידע בתכנית הלימודים ובתחום הדעת שאותו המורה מלמד

2. דרכי ההוראה-למידה של התחום

3. הבנה של חשיבה של ילדים והתאמת דרכי ההוראה-למידה לשונות ביניהם

4. טיפוח רמת אמון גבוהה ביחס לכל התלמידים והעברת הציפיות לתלמידים.

בינינו לבין עצמנו: מפו את הידע, המיומנויות והערכים שיש למורים בבית ספרכם. במה תרצו לקדם אותם? מדוע? תוכלו להיעזר בתדריך למנהל "פגישה עם סטנדרטים" (2006), עמודים 86-84 ובירחון "4 הממ"ים", גיליון מספר 6 בנושא בתי ספר אפקטיביים.

ב. התהליכים שצריכים להתקיים בפיתוח המקצועי

לפי **Hawley ו-Valli** (1999 אצל **Lauer**, 2001) בפיתוח המקצועי יש להפעיל עקרונות של **מיקוד בלומז**. כלומר עליו להתייחס לידע הקודם של המורים, לזמן חשיבה ברמה גבוהה, להתחשב בגורמי הנעה וברמות ההתפתחות של הלמידה ולהתקיים בהקשר חברתי.

סרג'ובאני (2002) אומר כי "למורים, כמו לתלמידים, יש סגנונות למידה ייחודיים וצרכים ייחודיים לפתרון בעיות" (שם, עמ' 322). סגנונות הלמידה של מורים הם:

הקונקרטי, הקוגניטיבי, הצופה הרפלקטיבי והמנסה הפעיל.

הסגנונות, המאפיינים שלהם וההשלכות על ההתפתחות המקצועית

הסגנון	המאפיינים	ההשלכות על ההתפתחות המקצועית
הקונקרטי	לומדים היטב כאשר הם מתמודדים עם משהו במישור הממשי, הקונקרטי. מעוניינים לדעת מה עובד בכיתה ולהתנסות בזה.	מעדיפים לעבוד זה עם זה. רצוי שיעבדו עם חברים המצטיינים בהמשגה מופשטת או בצפייה וחשיבה רפלקטיבית.
הקוגניטיבי המשגה מופשטת	מעדיפים לקרוא על משהו קודם שהם מתנסים בכך בעצמם. אוהבים לקרוא רעיונות עיוניים על סוגיות מעשיות ועל מחקרים הקשורים בהוראה ולמידה ולדון ברעיונות אלה ולהתעמק בהם.	תורמים לצוות חשיבה ותכנון, הצבת יעדים ומטרות. רצוי לכוון אותם ליישום הנלמד, לשבץ אותם בצוותים הטרוגניים עם מורים מעשיים.
הצופה הרפלקטיבי	המעדיפים לצפות קודם בעמיתים, להבין את המתרחש ולפתח תובנות לגבי מה שראו.	רצוי לשבץ אותם בצוות עמיתים המכוונים לפעולה והיכולים לספק לבעלי סגנון זה את העזרה המעשית ביישום בפרקטיקה שלהם.

המנסה הפעיל	המעדיפים ל"קפוץ למים" ולערוך ניסויים עם רעיונות ומעשים חדשים. אוהבים להציב מטרות ולהתקדם במשימות. מוכנים להסתכן ואינם חוששים משינוי דרכי עבודתם.	רצוי לסייע להם להיצמד למסלול עשייה יציב.
-------------	--	--

למורים יש גם צרכי הנעה שונים. לפי סרג'ובאני (2002) זהו שלושה מניעים בעלי חשיבות מיוחדת לעולם ההוראה:

- הישגיות:** מורים אלה אוהבים מצבי עבודה שבהם המטרות ברורות, מאתגרות, ברות השגה ומדידות. הם מכוונים לסטנדרטים גבוהים בעבודה, נוטלים אחריות על התפתחותם המקצועית ושואפים להצליח.
- הכוח להשפיע:** מורים אלה מעוניינים להשפיע על אנשים אחרים ונוטלים על עצמם תפקידים. הם אוהבים להשתייך לקבוצות למידה וצוותי עבודה ולהפגין בהם מנהיגות.
- השתייכות:** למורים אלה חשובה פעילות גומלין חברתית, חברויות ויחסי אנוש חמים בעבודה. הם זקוקים לפעילות גומלין עם מבוגרים אחרים. אצל כל אחד פועלים שלוש הצרכים, אך אצל אנשים שונים במינוחים שונים.

בינינו לבין עצמנו: התוכלו למפות את המורים בבית ספרכם במטריצה שלפניכם? מהם הנתונים הדרושים לכם לשם כך? (הערה: בתאים יש לרשום את שמות המורים)				
המנסה הפעיל	הצופה הרפלקטיבי	הקוגניטיבי המשגה מופשטת	הקונקרטי	סגנון הלמידה המניעים
				הישגיות
				הכוח להשפיע
				השתייכות
האם הפעולות של ההתפתחות המקצועית אצלכם נותנות מענה לשונות זו? מה השינויים שתמצאו לבצע? מדוע?				

סכומו של דבר: יש להעמיד לרשות המורים מסגרות ודרכי פעולה מגוונות ודיפרנציאליות כדי לתת מענה לשונות ביניהם.

הדגשת חשיבות התהליך בלמידה

חשוב שתהליך ההתפתחות המקצועית יערב את המורים כלומדים ויאפשר להם להיאבק עם חוסר הודאות שמלווה כל תפקיד (Darling-Hammond L. & MacLaughlin M.W. 1996). המורים זקוקים להזדמנויות לבחינה מחודשת של הניסיון החינוכי שלהם ושל עמיתיהם (Ball, 2000).

פרקטיקה מבוססת קוריקולום

חשוב שתהליך ההתפתחות המקצועי יתבסס על למידה פעילה תוך עיסוק משמעותי בתכנית הלימודים ובסוגיות הקשורות בהוראה (יותר מאשר על הוראה פרונטאלית) כולל שילוב בין הידע והניסיון שכבר יש למורים לבין הלמידה החדשה; יעמיד הזדמנויות ליישום

הלמידה החדשה, אימון, מעקב ותמיכה לאורך זמן וכמו כן יאפשר עיסוק באופן ישיר בפתרון בעיות ממשיות המתייחסות לפער שבין היעדים שהוצבו להישגי התלמידים וההישגים בפועל (Hawley W. D. & Valli L. 1996)

ג. ההיבטים הארגוניים של ההתפתחות המקצועית

פיתוח מנהיגות וניהול הידע המקצועי

מהמנהלים נדרש "לתת את הסיוע, החינוך, התמיכה וההעצמה הדרושים כדי להשיג את המטרות" (שם, עמ' 329).

המנהיג נדרש למלא אחר התנאים האלה:

- להציב מטרות משותפות, ברורות ומשמעותיות, המתייחסות לצרכים ולשאיפות של המורים בעבודתם לקידום כל התלמידים
- להבטיח שהמטרות המוצהרות של בית הספר תעמודנה במוקד העשייה בבית הספר ובמוקד ההתפתחות המקצועית
- לשמש מופת לאחרים על ידי עיסוק במטרות אלה
- לתמוך ולתגמל את למי שמוכנים ליזום פעילויות הקשורות במטרות שנקבעו
- לחלק באופן שוויוני את מאמץ הלמידה בין כל חברי הצוות
- להקצות זמן ללמידה ולהתנסות של הצוות
- לבנות תכנית מערכתית להתפתחות המקצועית בבית הספר ותכניות אישיות הנגזרות מהקדימויות ומהיעדים של בית הספר
- לרתום שותפים שיעזרו בהשגת המטרות
- לטפח אווירה של ההתלהבות, אמון, סובלנות כלפי ה"כישלונות" או הטעויות
- להעמיד סיוע למורים כך שיחוו בטוחים יותר בלמידתם וביכולתם ליישם את הנלמד בשלבים השונים של ההתפתחות המקצועית שלהם.

דגש על המשכיות ותמיכה

שינוי משמעותי בהוראה הופיע אחרי 160 שעות של פיתוח מקצועי. התהליך לפיתוח מקצועי צריך להיות ממושך ומעוגן בתוכניות פיתוח רב שנתיות. התוכניות לפיתוח מקצועי צריכות להיות ממוקדות בבית הספר (School-Based). מיסוד ותחזוקת תהליכים הכרחית להטמעת יוזמות לאורך זמן (3-5 שנים).

התמקדות בתרבות הארגונית ובהקשר החברתי

הכרחי שלפחות 78% מהמורים יהיו שותפים בתהליך הפיתוח המקצועי והוא יזמן דיאלוג בין עמיתים ולמידת עמיתים. כל הארגונים מפתחים לעצמם תרבות נפרדת משלהם. תרבות מורכבת מה"נורמות המודיעות לאנשים מה קביל ומה לא, מה הערכים השולטים שהארגון מוקיר ומעדיף על פני אחרים ומהנחות ותפישות בסיסיות אותן חולקים החברים" (אוונס, 1991).

NCRL מציגים חמישה מודלים של פיתוח מקצועי שהוצעו על ידי Sparks ו-Loucks Horsley (1989) בטבלה מוצגים המודלים, הנחות היסוד שבבסיס כל מודל ויתרונותיו של כל מודל:

המודל	תיאור המודל	הנחות היסוד שבבסיס המודל	יתרונות המודל
התפתחות מקצועית מונחית על ידי הפרט ומכוונת על ידו	המורה מעצב את תכנית ההתפתחות המקצועית שלו ואת הפעילויות הנדרשות	-אנשים מונעים על ידי רצון להתפתחות מקצועית מתמדת ולשיפור עבודתם -הם מסוגלים להגדיר לעצמם את יעדי ההתפתחות המקצועית שלהם ואת הדרכים לכך	-העצמת המורים כמקצוענים הפועלים לזיהוי הצרכים האמיתיים שלהם -חיזוק המחויבות ליישום הנלמד
תצפית והערכה, פיקוח קליני (סרג'ובאני)	תצפית של עמית או איש מקצוע אחר ומשוב עליהם לשיפור בתהליכי הוראה-למידה	הצופה הוא אדם אובייקטיבי ואינו מעורב רגשית בעשייה כמו המורה עצמו ויכול לשמש "עניים ואוזניים נוספות" למורה	-שיפור האווירה בכיתה -חיזוק המודעות של המורה -למידת עמיתים - המורים הצופים לומדים מעמיתיהם
מעורבות הצוות	הצוות מעורב בתהליך שיטתי של שיפור בית הספר, אוסף נתונים וממפה את הצרכים כנקודת מוצא לתכנית ההתפתחות המקצועית שלו	-תהליכי שיתוף של הצוות ובצוות מחזקים את ההנעה ללמידה ואת הנכונות של המורים ליישום הנלמד -המורים יודעים מהם הצרכים האמיתיים שלהם ושל בית הספר	-הגדרת צרכים מגוונת ועשירה כגון: פיתוח תכנית לימודים, הכנסת שינוי בהוראה או לימוד מיומנויות חדשות -מחויבות ליישום הנלמד
אימון אישי	נוכחות של מומחה או עמית מנוסה המגדיר את היעדים, פעילויות הלמידה והתוצרים ביחס למורה מקבל האימון	-כדי לשפר ביצועים יש חשיבות להתערבות בתוך הפרקטיקה ובחינתה על ידי מומחה או עמית מנוסה -לניסיון מוצלח נצבר יש חשיבות והוא ניתן להעברה מאדם לאדם	-השגת מודעות, פיתוח ידע, או מיומנות, שינוי בגישה, העברה באימון ופיקוח על ביצועים, שיפור בחשיבה של המורה, חקירה של תכניות מוצלחות או של תיאורן, הדגמות של ביצועים, בחינה של מיומנויות חדשות ומשוב על ביצוען ואימון ביישום בכיתה -הוצאת המורה מבדידות המקצועית
חקירה	מורים מנסחים שאלות בנוגע לפרקטיקה שלהם ומחפשים להן תשובות. החקירה כוללת זיהוי בעיות, איסוף נתונים (הן מספרות המחקר והן מן הנעשה בכיתה), ניתוח נתונים והכנסת שינויים בפרקטיקה המלווים במשוב נוסף. החקירה יכולה להתבצע באופן פרטני או על ידי קבוצה	אחד האפיונים של מורה מקצוען (פרופסיונאל) היא היכולת לעסוק בפעילות רפלקטיבית ההוראה היא מקצוע שבו נדרשת הבנייה מתמדת של הידע והמחייב פעילות רפלקטיבית	-שילוב של תיאוריה ופרקטיקה בתוך תהליך של חקירה ובחינה עצמית מתמדת -אחריות אישית או של צוות לשיפור ההוראה ותוצאותיה

מעגלי ההתפתחות המקצועית כוללים את המעגל האישי - המורה כפרט, את המעגל הקבוצתי - המורה כחבר בצוות/קבוצה מקצועית, המעגל המוסדי - המורה כחבר בארגון חינוך-למידה והמעגל המערכתי - המורה כחבר במערכת חינוך יישובית/ארצית.

היזומה לפעולות של התפתחות מקצועית יכולה להיות מצד כל אחד מגורמים אלה: 1. פנים בית ספרי: א. המורה כפרט ב. המורים כצוות ג. ההנהלה 2. חיצונית: א. המפקח ב. הרשות המקומית ג. המחוז-המטה.

בינינו לבין עצמנו: האם המודל של ההתפתחות המקצועית הפועל בבית ספרכם ומעגלי ההשתייכות של המורים בבית ספרכם בהתפתחותם המקצועית מאפשרים:

1. קידום איכות ההוראה והמקצועיות של המורים
2. התמקדות בתרבות הארגונית ובהקשר החברתי
3. מתן מענה לסגנונות הלמידה של המורים והצרכים המניעים אותם
4. חיבור בין צרכי הלמידה האישיים והמוסדיים
5. קשר בין תהליך ההכשרה של המורים לבין ההתפתחות המקצועית במסגרת עבודתם
6. גישור בין הידע העיוני של המורים לבין הידע המעשי שלהם?
7. איזון בין צרכי הפרט, צרכי בית הספר ודרישות המערכת? אילו נתונים דרושים לכם כדי לענות על שאלות אלה?

סיכום של דבר: שילוב דגמים ומסגרות עשוי לתת מענה עשיר יותר ומותאם יותר לצרכים השונים של ההתפתחות המקצועית הן לפרט והן לארגון.

הערכת ההתפתחות המקצועית:

על ההתפתחות המקצועית להיות ממוקדת ביעדים ובתוצאות שאותן היא מבקשת להשיג: קידום התלמידים ואיכות החינוך-למידה. לכן על ההערכה להוות חלק מובנה בתוך תהליך הפיתוח המקצועי. היא עוזרת להציב סטנדרטים, ליצור דרכי הוראה, לעודד תפקוד חיובי, לספק משוב, להעריך התקדמות ולדווח על ההתקדמות לאחרים (הרמן ועמיתיו, 1992). ראו גם ניהול משאבי אנוש (1), ירחון "4 הממ"ם" גיליון מספר 7 וניהול משאבי אנוש (2), ירחון "4 הממ"ם" גיליון מספר 8 העוסקים בהערכת עבודת המורים לצורך קידום ההוראה-למידה.

מדינת קנזס בארצות הברית פתחה רצף לפיתוח מקצועי מבוסס תוצאות מתוך שאיפה לעבור מהמצב המצוי אל המצב הרצוי. ניתן להשתמש ברצף זה ככלי לאבחון ההתפתחות המקצועית בבית ספרכם לצורך תכנון ההמשך.

המצב הרצוי	המצב המצוי
אחריות המורים להתפתחותם המקצועית	העמדת הזדמנויות למורים להתפתחות מקצועית
עידוד תוצאות	עידוד תשומות
מסרים/ציפיות: זו ההזדמנות המקצועית שלך וזו חובתך	מסרים/ציפיות: אפשרות להשתתף, אפשרות לצמוח (אין מחויבות)
דגש שווה על מתן מענה למורה כפרט, על קידום המסגרת (שיפור בית ספרי), ועל קדימויות המחוז (פיתוח ארגוני)	דגש על המורה כפרט
מכוונת למתן מענה לצרכי התלמיד	מותאמת להעדפות המורים
קובעת סדר עדיפויות לאור צרכי התלמידים	שמה דגש על דברים טובים שניתן לעשות (מגוון אפשרויות)
ההחלטות מתקבלות לאור איסוף נתונים על צרכי התלמידים	החלטות מתקבלות על סמך "תחושות" והתרשמות
העמקה, גישה של "לעשות דבר אחד היטב לפני שעוברים לדבר הבא"	יש התייחסות שטחית למגוון רעיונות
נובעת מייזום של שינוי - פרדיגמה של פורצי דרך	מהווה תגובה לשינוי
פיתוח הצוות בדרך כלל כולל השתתפות בסדנאות או בכנסים או בפעילות פנים בית ספרית - אבל ממשיך בליווי ביישום בבית הספר	פיתוח הצוות מתחיל בסדנה, או בכנס
ההערכה מבוססת על התוצאות לתלמידים	ההערכה מבוססת על השתתפות ושביעות רצון של המשתלמים
שימוש בהערכה מעצבת המהווה חלק ממחזור הכולל משוב על התקדמות לקראת השגת יעד לצורך קבלת החלטות אם להמשיך, לשנות-לתקן או לעבור ליעד חדש	שימוש בהערכה בסיום הפעילות כאיתות ש"סיימנו"
פיתוח מומחיות בקרב חברי הצוות	המומחים נמצאים בעיקר מחוץ לבית הספר
השתתפות מושכלת (יישום המוביל להצלחה של התלמידים)	השתתפות מתוך הנעה, השראה והתועלת שבידע
אחריות: פרטים יכולים לשבץ את עצמם, אבל הם אינם רשאים להימנע מהשתתפות בתכניות שיפור בית ספריות או פעולות של המחוז לפיתוח מקצועי	אחריותיות: פרטים משבצים את עצמם מתוך בחירה (אם הם רוצים בכך)
שותפים פעילים בתהליכי פיתוח הצוות	השתתפות סבילה בלמידה
הקצאת המשאבים נעשית לאור השאלה, מה צריך לקרות	הקצאת המשאבים נעשית על בסיס השאלה כמה אנו מוכנים להקצות

Results based Staff Development, Kansas State Department of Education, 1998.

בינינו לבין עצמנו: כיצד מתאפשר באמצעות מדיניות ההתפתחות המקצועית ב"אופק חדש" להגיע אל המצב הרצוי בנושא ההתפתחות המקצועית?

כלים לתכנון ההתפתחות המקצועית בבית הספר העובד על פי סטנדרטים

בנוסף לכלים המופיעים בגיליון זה ושהוזכרו לעיל ראו גם:

1. כלים לאיסוף נתונים על ידע המורים ומיומנויות ההוראה שלהם בבית ספר העובד על פי סטנדרטים בתדריך למנהל "פגישה עם סטנדרטים" (2006).
2. כלי למיפוי הגישות, דרכי הוראה-למידה וארגון לומדים שמורים משתמשים בהם בגיליון מספר 13 (תשס"ו) של הירחון "4 הממ"ם".
3. כלי לאיסוף נתונים על ההכשרה והלמידה של המורים בתדריך למנהל "הקנקן ומה שבתוכו" מהדורה חדשה (תשס"ו), עמודים 14, 22, 47-48, 50.
4. כלי למיפוי השתתפות המורים בלמידה בתחומי הדעת השונים בשנת לימודים נתונה בתדריך למנהל "פגישה עם סטנדרטים" (2006), עמוד 89. ניתן להשתמש בכלי לצורך יסות ההפניה של המורים למסגרות להתפתחות מקצועית.

סיכומו של דבר: יש לראות את ההתפתחות המקצועית בראייה רב-ממדית. לפי גישה זו, על תוכני ההתפתחות המקצועית להיות מכוונים לקידום התלמידים ועמידתם בהישגים הנדרשים (בתחומים האקדמיים, החברתיים-ערכיים והריגושיים) ומתן מענה לצורכי התלמידים בבית הספר, לצורכי בית הספר כארגון ולמדיניות הכללית של משרד החינוך. על תהליכי ההתפתחות המקצועית ומסגרותיה להתעצב לאור נתוני התפקוד של המורים, העדפות ההנעה שלהם וסגנונות למידתם וכן לאור ממצאי מחקר עדכניים על למידת מבוגרים בכלל ועל התפתחות מקצועית אפקטיבית בתחום החינוך בפרט.

מונחון:

מונחים רווחים בתחום ההתפתחות המקצועית הממוקדת בפיתוח הפרט בארגון:

אימון (coaching) = פעילות לשיפור ביצועי העובד בעבודתו, בניית יכולותיו במקצועו ובתפקודו בעזרת עובד (גם מנהל) בכיר יותר או עמית לעבודה ותיק יותר (עמיעד-מירון, 2001).

חונך = מורה ה"מלווה" את המתמחה בשנת עבודתו הראשונה בהוראה לכל אורכה ועל כל היבטיה ומספק לו תמיכה מקצועית, חברתית ורגשית (חוזר המנהל הכללי סב/4 (ב)).

טיוטור (tutor) = 1. מורה פרטי, במיוחד מי שמלמד תלמיד יחיד או קבוצה קטנה מאוד, לעיתים מי שגר עם משפחת התלמיד. 2. "מורה באוניברסיטה המדריך מספר סטודנטים" (מילון אוקספורד).

מדריך = לפי מסמך שנכתב על ידי לשכת ההדרכה במשרד החינוך (1998) (אצל רובינשטיין, 1999): "מדריך המורים הוא מורה פרופסיונל ובעל סמכות מקצועית-פדגוגית להדרכה." "הדרכת המורים נעדה לסייע למורה בהתפתחותו בתפקידו ולתרום מתוך כך לאיכות ההוראה ולשיפור הישגי התלמידים. ההשקעה הישירה היא במורה המודרך בהדרכה אישית ובהדרכה קבוצתית במסגרת השבחת הפעילות של המוסד החינוכי (פיתוח צוות וכיו"ב)."

מורה מאמן = מורה מאמן (מנטור) הוא מורה בבית ספר שבנוסף לתפקידו זה הוא גם מדריך סטודנטים להוראה בכיתות בהן הם מלמדים (טויכר-סער, 2000).

מנטור = "יועץ ועוזר נבון, שניתן להאמין בו והוא הנותן תמיכה לאדם בעל ניסיון קטן משלו" (מילון אוקספורד, 1974). הספרות המקצועית מגדירה מנטור כאדם בעל השפעה, אשר עוזר בצורה משמעותית לאדם אחר, להשיג את מטרותיו (פישר, 2002).

מנטורינג (mentoring) = בניית עולמו של פרט בארגון, בדרך כלל מנהל או איש מקצוע בכיר, שהארגון חפץ ביקרו ובשימורו. דגש על פיתוחו - העצמתו של העובד, פיתוח כישוריו, תכנון הקריירה שלו בארגון בעזרת מנטור (עמיעד-מירון, 2001).

רשימת מקורות:

- אלוני, נ'. (2004). אתיקה מקצועית בשליחותם החברתית של אנשי חינוך, סמינר אורנים. וידיסלבסקי, מ'. (2006). פגישה עם סטנדרטים ביסוס עבודת בית הספר על סטנדרטים - תדריך למנהל. ירושלים: משרד החינוך, התרבות והספורט.
- טויכר-סער, ו'. (2000). "למידה מתוך הכוונה עצמית: תפיסת המושג ותפיסת תפקיד המורים המאמנים בפיתוח למידה מתוך הכוונה עצמית". דפים, (31): 127-147.
- טופלר, א'. (1992). מהפך העוצמה. ספרית מעריב.
- כ"ץ, ר', (2005). Coaching אימון לחיים. הוצאת אופוס בע"מ.
- מילשטיין, מ' מ'. (1994). הבנייה של בתי ספר. ירושלים, משרד החינוך התרבות והספורט.
- סנג'י, פ' מ'. (1998). הארגון הלומד. (מתרגם ברוך קורות). תל אביב, הוצאת מטר.
- סרג'ובאני, ת' ג'. (2002). ניהול בית ספר היבטים עיוניים ומעשיים. תל-אביב: הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
- עמיעד-מירון, א'. (2001). מנטורינג - פיתוח מיומנות ייעוצית למנהלים. משאבים, גיליון 259, 30.4.2001.
- פישר, י'. (2002). מקומו של המנטור בארגון. משאבים, גיליון 331, 20.10.2002.
- רובינשטיין, י'. (1999). המדריך כפרופסיונל: זווית הראייה של מורים בתפקיד הדרכה. ירושלים: משרד החינוך התרבות והספורט.
- חוזר המנהל הכללי סב/ 4 (ב), י"ז בכסלו התשס"ב, 2 בדצמבר 2001. עמ' 12. ירושלים: משרד החינוך התרבות והספורט.
- בתי ספר אפקטיביים, 4 הממ"ים. גיליון מספר 6, תשס"ה. ירושלים: משרד החינוך התרבות והספורט.
- ניהול הידע בבית הספר או ניהול בית הספר כארגון לומד, 4 הממ"ים. גיליון מספר 12, תשס"ו. ירושלים: משרד החינוך התרבות והספורט.
- ניהול משאבי אנוש (1), 4 הממ"ים. גיליון מספר 7, תשס"ה. ירושלים: משרד החינוך התרבות והספורט.
- ניהול משאבי אנוש (2), 4 הממ"ים. גיליון מספר 8, תשס"ה. ירושלים: משרד החינוך התרבות והספורט.
- הגישות דרכי הוראה-למידה וארגון לומדים שמורים משתמשים בהם. 4 הממ"ים. גיליון מספר 13, תשס"ו. ירושלים: משרד החינוך.
- Ball, L. D. (2000). Bridging practice: Intertwining content and pedagogy in teaching and learning to teach. *Journal of Teacher Education*, 51, (3), pp. 241-247.
- Borko H. (2004) Professional Development and Teacher Learning: Mapping the Terrain. *Educational Researcher*, Vol.33, No. 8, pp. 3-15.
- Elbaz, F. (1981). The teacher's practical knowledge: Report of a case study. *Curriculum Inquiry*, 11, (1), pp. 43-71

- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational leader's guide to school improvement*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Fullan, M. G., & Miles, M. B. (1992). Getting reform right: What works and what doesn't. *Phi Delta Kappan*, 73 (10), pp. 745-752.
- Fullan, M. (2002). The change Leader. *Educational Leadership*, may, pp. 16-20.
- Herman, J. L., Aschbacher, P. R., & Winters, L. (1992). *A practical guide to alternative assessment*. Alexandria, VA: Association for supervision and curriculum development.
- Horby, A.S. Oxford Advanced Dictionary of Current English. Oxford University Press.
- Routman, R. (2002). Teacher talk. *Educational Leadership*, Vol.59, No. 6, pp. 32- 35.
- Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Schon, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lauer P. A. (2001). *Teachers Learning for Standards based education in Standards in Classroom Practice: Research Synthesis*. McREL
- Results based Staff Development, Kansas State Department of Education, 1998.
<http://www.ksbe.staye.ks.us/Welcome.html>
- A Study Guide for Effective Professional Development. Developed by, McREL. © 1997 CONNECT, Denver, CO Publication Date: June 1997
- Building Bridges: The Mission & Principles of Professional Development (2000).
<http://www.ed.gov/G2K/bridge.html>
- NSDC Standards for Staff Development, National Staff Development Council,
<http://www.nsd.org/standards/index.cfm>
- U.S. Department of Education`s Development Team, 2000