

## קהילה מקצועית חוקרת של מפקחים

יו"ר: א. מרגולין  
מכללת לוינסקי לחינוך, תל אביב

## קהילה מקצועית חוקרת של מפקחים

א. מרגולין<sup>1</sup>, ס. נתן<sup>2</sup>  
<sup>1</sup>מכללת לוינסקי לחינוך, תל אביב; <sup>2</sup>מחוז המרכז, משרד החינוך, תל אביב, ישראל

מחוז המרכז במשרד החינוך הציב לו למטרה לערוך שינויים משמעותיים לא רק בלמידה של התלמידים, אלא גם בלמידה של סגלי ההדרכה והפיקוח במחוז. בניגוד למנהלים ולמורים המוכשרים למקצועם בתכניות הכשרה פורמאליות, למפקחים ולמדריכים, המשחקים תפקיד קריטי בהתפתחות המקצועית של מנהלים, מורים ותלמידים ואמורים להיות סוכני שינוי מרכזיים במערכת, אין תכנית הכשרה פורמאלית המכינה אותם לתפקידם. על מנת לשנות מצב זה מוביל מחוז המרכז במהלך חמש השנים האחרונות מודל חדשני, החותר לבניית מאסה קריטית של מנהיגות מבוזרת, שתוביל את האג'נדה של למידה בת קיימא.

המודל המוצג חותר לבניית מנגנונים, שיסייעו להשבת ההוראה והלמידה בבתי"ס ולשיפור ההישגים של התלמידים והמורים. המנגנון המרכזי הוא בנייה והובלה של קהילות מקצועיות החוקרות את עבודתן, המתבסס על העקרונות בהם רואה המחוז אבני דרך לתהליך שיפור בר קיימא בכל מוסדותיו:

- העמדת הלמידה של המדריכים והמפקחים במוקד תוך כדי ביצוע תפקידם בשדה. המפקחים צופים בשיעורים, מתעדים אותם, נותנים משוב ולומדים עם המורים והמנהלים בבתי"ס.
  - בניית מסגרת למידה קבועה ללמידה תיאורטית וליישום בו בזמן, דהיינו בניית ידע המבוסס על הפרקטיקה ומקושר לתיאוריה תוך העמדת הפרקטיקה במוקד.
  - בניית שותפויות של למידה ועשייה בכל הרמות: בין המחוז לבין מוסדות אקדמיים, בין בתי"ס ובתוכם, בין מפקחים ומדריכים, וביניהם לבין מנהלים ומורים.
  - בניית חזון ואג'נדה משותפים ויצירת שפה משותפת בכל הדרגים.
  - קבלת החלטות מושכלת המבוססות על נתונים מן השדה.
- במסגרת הקבועה של הקהילה המקצועית החוקרת מתעדכנים המפקחים במחקרים ובתיאוריות חדשות ונעזרים בהם על מנת לנתח ולפרש את הנתונים שהם אוספים בשדה ועל מנת להוביל רפורמות ברמה ארגונית-מערכתית לשם שיפור הלמידה וההוראה בבתי"ס. מעבר למסגרת של הקהילה המקצועית צוותים של שניים שלושה מפקחים משמשים כסוכני שינוי במחוז ועובדים בשיתוף פעולה הדוק עם מנהל ביה"ס וצוותי המורים לשם הובלת השינויים הנדרשים. הלמידה תוך כדי עשייה באה לידי ביטוי בביקורים משותפים תכופים בבתי"ס, בצפייה בשיעורים ובתיעודם, במתן משוב ובתכנון מתמשך בעקבות הערכה משותפת. שלוש קבוצות תצגנה את מודל העבודה הייחודי שלהן.

**קידום פרקטיקות פדגוגיות באמצעות קהילה מקצועית של מפקחים חוקרים**  
**מ. קלוסקה, א. גורן, ד. אנגלברג**  
 משרד החינוך מחוז המרכז, משרד החינוך, תל אביב, ישראל

אחת מקבוצות המפקחים כללה מפקחת מתכללת, פסיכולוג מחוזי ומפקחת מקצועית מתאמת לאנגלית. לאחר ארבע שנות עבודה משותפת הצטרפו לקבוצה מדריכה לחינוך לשוני ומפקחת על המחוננים במחוז.

השינוי המשמעותי הראשון שחל בתפיסת המפקחים את תפקידם החל כאשר המפקחים התאגדו בצוותי עבודה. כל צוות החל לפעול בתחילה בבי"ס אחד, שהיווה מעין מעבדת התנסות ללמידה תוך כדי עשייה, בשיתוף עם המנהלים והמורים. בתחילת הדרך נבחר בי"ס שנוקק לסיוע בשיפור הישגיו הלימודיים ולאחר מכן, נבחר בי"ס שנכנס לרפורמת אופק חדש. בשונה מהתפקיד המסורתי, בו היו המפקחים מורגלים לפקח על בתי"ס ביחידות בסגנון סמכותי ומוביל, עתה הם בנו קהילה מקצועית לומדת בראש ובראשונה בינם לבין עצמם ולאחר מכן עם צוותי בתי"ס ולמדו לעבוד בשיתוף.

במהלך ארבע השנים התקיימה פעילות משותפת במספר בתי"ס בערים שונות. בתשע"ב המפקחים פועלים ומתערבים בשני בתי"ס בנס ציונה בשיתוף עם הצוותים והמנהלות. העבודה המשותפת הזו מצמיחה שני תהליכים מקבילים: האחד הוא המשך הפיתוח המקצועי של המפקחים החוקרים את עבודתם ומחוללים שינוי בתהליך עיצוב זהותם המקצועית; והתהליך המקביל הוא התפתחותם המקצועית של המנהלות והמורים. מוקד העשייה המשותפת הוא הלמידה וההוראה בתוך חדר הכיתה, המתמקד בדיאלוג בין מורה לתלמידים ובאסטרטגיות של תיווך והבניית ידע.

במהלך תהליכי העבודה התמקד הצוות בתחומים הבאים: זיהוי סוגיות המקשות על ביה"ס; בניית אסטרטגיית עבודה משותפת לשם שיפור ומעקב אחר תוכנית ההתערבות באמצעות הערכה מתמשכת ורפלקציה, ותכנון מחדש על בסיס ההערכה. כל זאת באמצעות שני מעגלים משיקים: האחד, מתן כלים לצוות ביה"ס להתבוננות מקצועית רפלקטיבית לשם זיהוי מוקדי כוח ומוקדי קושי, תוך בניית מרחב בטוח 'שמאפשר העצמה והתפתחות מקצועית פרואקטיבית. השני, יישום הפרקטיקות ממפגש הלמידה של המפקחים החוקרים ויצירת תובנות מקצועיות להמשך תהליכי הלמידה. כל זאת תוך העצמת מנהל ביה"ס כמוביל השינוי.

הגורמים המסייעים לקידום הפרקטיקות הפדגוגיות ותרומתם לפיתוח המקצועי של המפקחים הם: למידה בקהילה משותפת בין מקצועית של מפקחים, פסיכולוג ומדריכה, הליווי האקדמי בכל התהליך, הקהילה המקצועית המגוונת שתרמה לראייה רחבה וייחודית, והכלים להנחיה וליצירת הנעה ללמידה.

## בניית מודל פיקוח באמצעות שיח דיאלוגי בקרב אנשי חינוך

### 1. ניצן

מחוז המרכז, משרד החינוך, תל אביב, ישראל

מערכת החינוך מתחבטת בשנים האחרונות לגבי מהות תפקיד המפקח. מפקחים שונים יצרו מודלים שונים של עבודת הפיקוח שלהם, בהתאם לתפיסתם האישית את תפקידם. במחוז המרכז נבנה מודל למידה שבמהותו תפיסת תפקיד המפקח כמוביל פדגוגי, במהלכים שיתופיים עם עמיתיהם המקצועיים תוך הובלת פרקטיקה במוסדות החינוכיים. קבוצת המפקחות החוקרות בראש"צ היא חלק ממודל זה.

קבוצת המפקחות החוקרות בראש"צ התגבשה לפני כשנה והורכבה, רובה ככולה, ממפקחות ומדריכות שהצטרפו לקבוצת המפקחים החוקרים המחוזית בשנת הלמידה הרביעית שלה. בקבוצה משתתפות מפקחת מתאמת על גני ילדים, מפקחת מתאמת על החינוך המיוחד, מדריכה מחוזית לחינוך לשוני, מפקחת על הייעוץ, רפרנטית מחוזית על חט"צ ומפקחת כוללת של ביה"ס. כולן עובדות בעיר בה נערכת ההתערבות ומכירות את מערכת החינוך בה.

שותפות זו יוצרת שיח דיאלוגי פדגוגי מתמשך, אשר החל כבר מהתהליכים הראשוניים של בחירת ביה"ס לצורך מיקוד תהליך המעורבות בו. בתהליך הראשוני הזה נפגשה קבוצת המפקחים החוקרים עם הצוות המוביל של ביה"ס, ובשיח הפתיחה זוהו והוגדרו צורכי ביה"ס וקשייו. לאורך כל המהלך מתעצם ומעמיק השיח, תוך התבוננות משותפת בשיעורים, המחדדת את היעדים ואת דרכי הפעולה להשגתם. הדיאלוג מתרחב ומקיף גם את השותפים הנוספים בצוות החינוכי של ביה"ס. השיח מאפשר התייחסות להיבטי העשייה השונים בביה"ס ומחוצה לו לאורך כל התהליך וכולל: זיהוי צורכי ביה"ס, חשיבה ותכנון, יישום, צפייה בשיעורים, מתן משוב וחזר חלילה.

תהליך הליווי של ביה"ס מוביל להתפתחות מקצועית משמעותית של כל אחד מהשותפים: המפקחות והמדריכות מעידות על הרחבה והעמקה של מהלכים שיתופיים משמעותיים בין גורמי הפיקוח וההדרכה בעיר ובמחוז. הן אף מדווחות על שימוש בשיח דיאלוגי פדגוגי בעבודתן המקצועית במעגלים השונים ועל עלייה בתחושת המסוגלות העצמית שלהן. לדוגמה, המנחה המחוזית בתחום החינוך הלשוני בבתי-הספר היסודיים, בנתה מעגלי שיח דומים עם צוות המדריכות הבית-ספריות בתחום.

מנהלת ביה"ס מקיימת שיח פדגוגי מתמשך עם צוות המורים, הנסמך על התהליכים שהתרחשו בעקבות מעורבות קהילת המפקחים. יתירה מכך, לאור מספר מצבים משבריים שהתרחשו השנה בבית הספר, המנהלת רואה בקבוצת המפקחים גורם תומך ומסייע.

**המשוב כמחולל למידה****כ. ברק, ל. אפלבוים**

מחוז המרכז, משרד החינוך, תל אביב, ישראל

במהלך שלוש השנים האחרונות, במסגרת קהילת המפקחים החוקרים, חבר פורום של שלוש מפקחות חוקרות למנהלים ולצוותי הניהול בשני בתי"ס בלוד במטרה לשפר בהם את תהליכי ההוראה והלמידה. הנחת היסוד עליה מבוסס שיתוף הפעולה היא שהלמידה ואיכות ההוראה הן אבני היסוד של הפעילות החינוכית כולה. לפיכך, היעד שהציבו לעצמם השותפים הוא שיפור איכות השיח הפסיכו-פדגוגי בכיתה בכלל ובקבוצה הקטנה בפרט.

אחד הכלים המרכזיים באמצעותו ניתן לחולל שינוי מערכתי בקרב המפקחים ובבתי"ס הוא המשוב. כל השותפים בתהליך לומדים להשתמש בכלי תוך התנסות בו בתהליכים מקבילים, כשכולם לומדים ומלמדים בו בזמן. משהופכת השגרה של תצפיות בשיעורים, תיעודם, פירושם ומתן משוב אחריהם לחלק אינטגרלי מאורח החיים של בית הספר, משתנה בעקבות כך גם תרבות הלמידה בו.

הנחת יסוד נוספת היא שמנהל בית הספר הוא מוביל השינוי, ואילו תפקידו של פורום המפקחים הוא ללמוד אתו בשיתוף, להתנסות ולאפשר הזדמנויות למידה רבות ככל האפשר כדי לקדם את תהליכי הלמידה וההוראה בבית ספרו. לשם כך, שמו להם המפקחים למטרה להעצים את המנהל ולהופכו למנהיג פדגוגי דומיננטי בבית ספרו. הכניסה לשם צפייה בשיעורים, שיחת המשוב לאחר השיעור, הניתוח והערכה, כמו גם תכנון הפעולה הנדרשת לשם שיפור – כל אלה נעשים בשיתוף עמו.

תהליך ההוראה והלמידה של המפקחים, המנהל והמורים בתוך הכיתות מתנהל באופן שיתופי כדלקמן: לאחר הצפייה בשיעור ניתן משוב המתייחס לתכנון השיעור, להרגלי השיח, לתכנים ולכלים, לחומרים ולפעילויות הדידקטיות. באמצעות שיחת המשוב מתקיימת למידה בת קיימא בבתי"ס בה נידונים תכנים שונים, פרקטיקות יישומיות, טיפוח החשיבה ופיתוח מושגים. הדיון מזמין למשתתפים הסתכלות רחבה ומעמיקה על תהליכי ההוראה, וזאת תוך התייחסות לנקודות המבט השונות של המפקחות החוקרות המביאות תפיסות עולם שונות, ניסיון פרקטי ולמידה מתמשכת.

בכדי להפוך את המשוב לכלי מחולל שינוי הקפידו המפקחות ליצור סביבה לימודית המזמנת הדדיות, משדרת אמפתיה, מתייחסת בכובד ראש להערות ומאפשרת לכל המשתתפים ביטוי להשמיע את קולם ולחוש תחושת שייכות, קבלה והערכה. לאור כל אלה מתנהל בבתי הספר תהליך של בדיקה ושיפור מתמשכים.