



"הקורס שעברתי לפני 15 שנה משמש אותי עד היום"

ז'אנה אוקורוקוב
א.ד. גורדון, גבעתיים

לעבור בבית הספר לפני חמש שנים, בתחילה כמורה לאנגלית ובהמשך גם כמחנכת ומרכזת אנגלית.

לפני שנתיים נכנס בית הספר למיזם של "למידה טבעית", שפיתח מנהל בית הספר, רון זיו, במסגרת פרויקט "מפרש". לפי עקרונות המיזם, הסביבה הקרובה היא מקור הירע, המרחב הוא סביבת הלימוד וההתנסות היא דרך הלימוד. במסגרת העקרונות האלה, התחלנו שינויים שונים בבית הספר, כמו פתיחת מרחב למידה הוויזואלית, תלמידים ממש מצטערים שהשיעור נגמר. קורס קיימות שעשתה הורשים אותה כי הוא גרם לה "לפתוח את החלון", כדבריה. "התחלתי לראות איך אני יכולה ללמד אנגלית בחצר, בגינה האקולוגית, לשלב את האנגלית עם נושאי הקיימות בסביבה הקרובה, לגוון ולהעשיר את השיעורים".

קשה לי לתאר את עצמי בלי השתלמות והתחשבות", אומרת אוקורוקוב. "כל הזמן יש גישות חדשות, וחשוב להתעדכן. מעבר לזה, אנחנו עובדים לבד מול הילדים. חשוב שהיוו שתיים-שלוש שבועות שבהן מורים נפגשים ומדברים, חולקים ידע ומתקרמים. אי אפשר בלי התרעננות ומיד שווה ללמוד משהו חדש".

הקורס התקיים פעם בשבועיים, ועוד

גם ז'אנה אוקורוקוב, מורה לאנגלית מבית הספר א.ד. גורדון בגבעתיים, לא מפסיקה ללמוד. "מתחילת הדרך הקפדתי להשתלם", היא אומרת. "היו שנים שלמתי ארבעה קורסים, כי הרבה נושאים עניינו אותי. תמיד אני מחפשת משהו שמדבר אלי ויכול מחוץ להיכנס לכיתה, וכמוכן שלפעמים זה מצליח ולפעמים פחות. לפני 15 שנים, למשל, השתתפתי בקורס הפתח משחקים בפסגה"תל אביב, והקורס היה משמש אותי עד היום. המחברת מונחת תמיד על השולחן שלי ואני חוזרת אליה כל שנה מחדש".

אוקורוקוב, בת 47, נשואה ואם לשתי בנות ("הגדולה, בת 26, מתחילה לעבוד השנה כמורה לחינוך מיוחד, כך שאפשר לדבר על מסורת משפחתית").

אוקורוקוב עצמה מורה 21 שנים, עם תואר שני בהוראת אנגלית. "אני אוהבת את העבודה ופשוט כיף לי בבית הספר", היא אומרת. אוקורוקוב התחילה

לעבור בבית הספר לפני חמש שנים, בתחילה כמורה לאנגלית ובהמשך גם כמחנכת ומרכזת אנגלית.

לפני שנתיים נכנס בית הספר למיזם של "למידה טבעית", שפיתח מנהל בית הספר, רון זיו, במסגרת פרויקט "מפרש". לפי עקרונות המיזם, הסביבה הקרובה היא מקור הירע, המרחב הוא סביבת הלימוד וההתנסות היא דרך הלימוד. במסגרת העקרונות האלה, התחלנו שינויים שונים בבית הספר, כמו פתיחת מרחב למידה הוויזואלית, תלמידים ממש מצטערים שהשיעור נגמר. קורס קיימות שעשתה הורשים אותה כי הוא גרם לה "לפתוח את החלון", כדבריה. "התחלתי לראות איך אני יכולה ללמד אנגלית בחצר, בגינה האקולוגית, לשלב את האנגלית עם נושאי הקיימות בסביבה הקרובה, לגוון ולהעשיר את השיעורים".

קשה לי לתאר את עצמי בלי השתלמות והתחשבות", אומרת אוקורוקוב. "כל הזמן יש גישות חדשות, וחשוב להתעדכן. מעבר לזה, אנחנו עובדים לבד מול הילדים. חשוב שהיוו שתיים-שלוש שבועות שבהן מורים נפגשים ומדברים, חולקים ידע ומתקרמים. אי אפשר בלי התרעננות ומיד שווה ללמוד משהו חדש".

הקורס התקיים פעם בשבועיים, ועוד

אוקורוקוב עצמה מורה 21 שנים, עם תואר שני בהוראת אנגלית. "אני אוהבת את העבודה ופשוט כיף לי בבית הספר", היא אומרת. אוקורוקוב התחילה



צילום: מור ברנשטיין



מה גורם למורים מהשורה, הטורים בעומס המטלות של השגרה, להשקיע ממוצע והמנסה בהתפתחות מקצועית? אחר המניעים לכך הוא רפורמה במערכת החינוך או שינויים ארגוניים בבית הספר - כך עולה ממחקר שערכו ד"ר אורית אבידב-אונגר ממכללת אחוה וד"ר יפעת אשרת-פינק ממכללת אורנים, ושפורסם באחרונה בספר: "מנוף הציפור: סיפורי התפתחות מקצועית של מורים" (מכון מופת, 2016).

בעבר היתה תפישה שהמערכת היא לרוב גורם המעכב את ההתפתחות המקצועית אצל מורים, מסבירה אבידב-אונגר, מרצה בכירה וראש רשות המחקר במכללת האקדמית אחוה, "אך התברר לנו שאצל חלק מהמורים היא דווקא גורם מניע. רפורמות ושינויים מבחון יכולים לגרום לתהליכים חשובים של התפתחות מקצועית אצל מורים, שאולי לא היו מתרחשים לולא שינויים אלה".

התפתחות מקצועית של מורים היא נושא נחקר ומדובר בשנים האחרונות, הן בישראל והן בארה"ב ובאירופה, והוא מקבל מקום מרכזי גם ברפורמה "אופק חדש" המתווה מדיניות חדשה לפיתוח מקצועי של המורים. "נעשים ניסיונות רבים לבנות התפתחות מקצועית של מורים", מציינת אבידב-אונגר, "והעקרונות המרכזיים שלה הם גמישות, עבודה בתוך בית הספר וחופש פעולה הניתן למנהלים. יש גם יותר הבנה לכך שהתפתחות מקצועית מתרחשת אצל מורים שונים בצורות שונות. במחקר שלנו רצינו לבדוק מה מניע את המורים לצאת לתהליך של התפתחות מקצועית ומה משפיע על תהליך זה, ובמילים אחרות 'איך כל זה קורה'".

שתי מחברות המחקר והספר ביקשו מהסטודנטים שלהן, וליתר דיוק הסטודנטיות לתואר שני במנהל מערכות חינוך, מורות בפועל ובעלות תפקידים במערכת החינוך, לכתוב את סיפור ההתפתחות האישית והמקצועית שלהן, ובכלל זה הנושאים להתפתחות, תחנות משמעותיות, נקודות שאי, אירועים קריטיים, רמויות עיקריות שליוו את ההתפתחות המקצועית, רמויות משפיעות שהקשו או אתגרו, ועוד. לבסוף התבקשו הסטודנטיות לכתוב את

השינוי מתחיל מבחוץ

מחקר חדש ברק מה גורם למורים לעבור תהליכים של התפתחות מקצועית, ומצא שלל תשובות - מרצון פנימי בשינוי, דרך מודל לחיקוי ועד רפורמה מערכתית המעניקה מוטיבציה • רותי גליק

המוטו של סיפור ההתפתחות המקצועית שלהן ולתת שם לסיפור שכתבו. "התבססנו על הגישה הנרטיבית, המניחה כי לקולו של אדם ולדרך שבה הוא בוחר לספר את הסיפור יש משמעות, ואותה ניסינו לחפש", מסבירה אבידב-אונגר. החוקרות מצאו בתוך כ-40 הסיפורים שאספו וניתחו שלושה מעגלים מובחנים, בהתאם למקור הנעה של ההתפתחות המקצועית של המורים. תשעה מן הסיפורים מצוטטים בספר. לדבריהן, אין לאף אחד ממעגלי הנעה דומיננטיות מספרית בקרב הנחקרות.

מעגל ה"אני"

המעגל הראשון של הנעה להתפתחות מקצועית הוא "מעגל האני", שבו הסיפור מדגיש את התהליכים הפנימיים ואת הרקע האישיותי והסביבתי כציר מרכזי. מורות אלה מאמינות במסוגלות העצמית שלהן להוביל התפתחות, ומקבלות על עצמן אחריות אישית הן על ההצלחות והן על הקשיים בדרך. למשל מנהלת בית ספר, בת לסבתא יהודייה וסבתא עריבייה נוצרייה, הרואה באביה, שדחה מנהל בית ספר חינוך לדריקום, את המודל לדרך המקצועית. היא הנפכה למנהלת בית ספר בכפרה ורואה עצמה כממשיכה של דרכו החינוכית.

אז סיפורה של שירי, מורה לשפה, שהפכה את המשברים בחייה להזדמנות להתמודדות פנימית וחשיבה עצמית; וכן סיפורה של מדריכה בתחום החינוך המיוחד שהתמקדה בעיקר בצורך המתמיד שלה בשינויים ובאתגרים כמנוף להתפתחותה המקצועית, והרגישה בין היתר את תחושת המסוגלות שלה למצוא תפקידים מאגרים.

אחד המאפיינים של מורות אלה, קובעות החוקרות, הוא שגם כאשר הן מתייחסות לגורמים חיצוניים שהשפיעו על התפתחותן - כמו ביקורת חיובית, דמות שהיא מודל לחיקוי או שינויים מערכתיים - הן מפנימות את ההשפעות החיצוניות כחלק מהתהליך של התפתחות אישית, והן עסוקות בחשיבה רפלקטיבית כדי להבין טוב יותר את עצמן ואת התפתחותן המקצועית.

המעגל השני של הנעה להתפתחות מקצועית הוא "מעגל האחר - סוכן השינוי", שבו אנשים משמעותיים במהלך הקריירה

מביאים לתפנית מקצועית אצל המורה. האחר המשמעותי יכול להיות דמות רשמית בבית הספר, כמו מנהל, מפקח, מרצה או מרדכי; וכן אדם קרוב. דמות זו יכולה להיות נוכחת בחיי המורה פרקי זמן שונים. זה יכול להיות מפגש קצר מועד המתרחש בצומת של קבלת החלטות המספק הזדמנות לשינוי ולצמיחה, כמו עידוד ללמוד בקורס להכשרת מנהלים ומתן המלצות מתאימות. דמות זו יוצאת מחייה של המורה תוך זמן קצר.

אפשרות נוספת היא שהאחר המשמעותי הוא דמות המלווה את המורה לפרק זמן קצוב, למשך פרויקט או קורס כלשהו, וזו לרוב דמות שהופכת להיות מודל לחיקוי. אפשרות שלישית יכולה להיות התקשרות ממושכת, שבה המנטור מחזיק בתפקיד בעל רבדים רבים, מקצועיים ואישיים, ויכול ליהפך גם למודל של מנהיגות עבור המורה ונותן חסות.

הדיון ברמות "האחר המשמעותי", סבורות המחברות, מזכיר במידת מה את הדיון הציבורי אקדמי ארוך השנים בשאלת המורה הטוב. אם נאמץ את ההגדרה שדחה מורה טוב הוא מורה גדול, מורה מומחה ומורה מקצועי, נמצא כי גם בסיפורים אלה היו לדמותו של "האחר סוכן השינוי" מאפיינים דומים בעיני המורות.

לחוות את הצלחת בית הספר כהצלחה אישית

המעגל השלישי של הנעה להתפתחות מקצועית העולה מסיפורי המורות הוא "מעגל המערכת", שבו הן תיארו כיצד המערכת, בפרט בזמנים של שינויים ארגוניים והתחדשות, הביאה לצמיחתן האישית והמקצועית. החוקרות מניחות כי ההזדהות של המורות עם המערכת התאפשרה כיוון שהן תפשו אותה כמספקת הזדמנויות להתפתחות אישית וכמקום שבו הן יכולות להשפיע.

כדי להבין את השפעת המערכת על היחיד, התבססו החוקרות על מחקר של הפסיכואנליטיקאי היינץ קוהוט, על התנאים בסביבת הילד המאפשרים את התפתחותו התקינה. מחקרים אלה מלמדים כי העצמי צומח בתוך סביבה המאפשרת לו לחוות תחושה של עוצמה, ואת התחושה הזאת מאפשרים חיוקים והאדרה. לפיכך, קובעות החוקרות, גם תהליך

ההתפתחות המקצועית של מורים עשוי להתפתח ולהבשיל בסביבה שמכירה ביכולות האישיות של פרטים ומחזקת אותם. חיוקים מהמנהל/ת, העצמה מצד/ה מתן יד חופשית להובלת יוזמות חדשות, הם כמה דוגמאות לכך. מורות שתיארו את המערכת כמניע להתפתחותן המקצועית חשו כי השינוי הכולל עצמן תחומי אחריות נוספים וכך להוביל את השינוי המערכתי, לתרום למערכת ובמקביל להתפתח מבחינה אישית. הקשר ההדוק בין המערכת לפרט מאפשר למורות לחוות את ההצלחה של בית הספר גם כהישג אישי ומקצועי שלהן.

ד"ר אבידב-אונגר וד"ר אשרת-פינק ניסו לבנות בספרן גם מודל רבי-ממדי ראשוני, המציג את מכלול הגורמים להתפתחות מקצועית, קשרי הגומלין והיחסים ביניהם. "ראינו שיש ממים בתוך תחושת הנעה שחורים בכל הסיפורים; תחושת מסוגלות עצמית, קשרי גומלין ותנועה בין מעגלי ההתייחסות, העצמה, התמדה והעריכה עצמית", הן מציינות. "יש מקום למחקר נוסף שיבדוק כיצד בא לידי ביטוי כל אחי מן הממדים בסיפורי ההתפתחות השונים של מורים, אבל לשם כך צריך לחזור ולראיין מורים ולשוב אל הסיפורים הקיימים".

החוקרות מצביעות על משמעות הממצאים, בראש ובראשונה עבור המורות עצמן. "יש חשיבות גדולה למודעות לגורם המניע. אם מורה יודעת מהו הגורם העיקרי שמניע אותה היא יכולה להתקדם יותר ולהתמודד עם קשיים ועם הזדמנויות, זה יכול לכונן את הקריירה שלה. זה כלי להתבוננות של המורות בעצמן". גם מנהלי בית ספר וקובעי מדיניות יכולים, לדבריהן, ליישם את הממצאים. "מנהלים יכולים ללמוד על פוטנציאל ההשפעה שלהם על המורים, הן כגורם מרברך ומעודד התפתחות והן כגורם המשפיע על התהליך עצמו. המודעות למניעים השונים תוכל לתרום לדיאלוג מקצועי בינם לבין המורים, שיבחן את מודל ההתפתחות המתאים לצורכי המורה ולצורכי בית הספר. מערכת החינוך פועלת בהתמדה לשיפור איכות כוח ההוראה, ולכן על קובעי המדיניות להציע מסלולי התפתחות אפשריים למורים, ולהתוות מדיניות שמעודדת אותם לבחור בהם".



ד"ר אורית אבידב-אונגר וד"ר יפעת אשרת-פינק: "אם מורה יודעת מהו הגורם העיקרי שמניע אותה היא יכולה להתקדם יותר ולהתמודד עם קשיים ועם הזדמנויות, זה יכול לכונן את הקריירה שלה. זה כלי להתבוננות של המורות בעצמן"