

החממות למורים בשלב הכניסה להוראה - תש"פ

מהי חממה למתמחים ולמורים חדשים?

החממה למורים בראשית הדרך היא מסגרת תמיכה ולמידה למתמחים מורים/גננות ולמורים וגננות חדשים בשנה שלאחר ההתמחות. החממה מתקיימת לרוב בתוך כותלי המוסד החינוכי או בסמוך לו (ברשות או במרכזי פסג"ה). תכליתה, לסייע למורים בראשית הדרך להיקלט ולהשתלב בהוראה במסגרת החינוכית ובתרבות הארגון שלה, באמצעות יצירת שותפות הדדית בין המוסד האקדמי לבין המוסדות בהם נקלטים המתמחים והמורים, בתמיכה ולווי של גורמי המחוז והרשויות המקומיות פסג"ה.

מי הם נמעני החממה?

כל המתמחים והמורים החדשים השייכים למסגרת מוסדית/עירונית בה הוחלט על הקמת החממה. אל החממה מצטרפים, בהתאם לתכנון ולצורך, מורים חונכים ומלווים, וכן מנחי החממה הכוללים מנחה מהמוסד האקדמי ואיש קשר מהמוסד הקולט. לצדם מצטרפים בעלי תפקידים, בהתאם לתכנון וליעדי המפגשים: יועצת חינוכית, רכזי שכבות מקצועות, סגן ומנהל ביה"ס, מפקח בית הספר, נציג רשות ועוד.

מהו הרציונל המרכזי להקמת חממה?

בשנים האחרונות אנו עדים לעלייה במחקרים העוסקים במערכות תמיכה וליווי למורים מתחילים (Ingersoll, 2012; Ingersoll, Merrill & May, 2014). ממצאי מחקר מצביעים על העובדה שתהליכי תמיכה מקצועיים במורים מתחילים יכולים לקדם את איכות ההוראה שלהם ובכך להשפיע על הישגי תלמידיהם ועל יכולת התמדתם של המורים בהוראה (Ingersoll, 2012, p.1). סוגי התמיכה ומשך זמן התמיכה במורים מתחילים עשויים להשתנות במידה רבה ממוסד אחד לאחר וממערכת אזורית אחת ביחס לאחרת (Ingersoll., Strong 2011). עם זאת, המחקר מצביע על כך שהשפעה על הצלחת השתלבותו של מורה במערכת החינוכית, לאורך זמן, תלויה בכמות התמיכה שמקבל המורה, מציאת המקום הטוב ביותר לקבלת התמיכה ומשך זמן התמיכה שהמורה המתחיל מקבל (Ingersoll, 2012, p. 1).

למעורבות המנהלים והמורים החונכים במערך התמיכה, במתכונת של קהילת מקצועית לומדת, עשויה להיות תרומה רבה בסיכויי מורים חדשים להשתלבות מיטבית במסגרת החינוכית (Ingersoll, Merrill & May, 2014). תרומה זו מתעצמת באמצעות עיצוב שותפות ורצף טבעי ומתמשך בין המוסדות האקדמיים ובין בתי הספר ומסגרות הגיל הרך, לפיתוח המשכיות מקצועית משלב ההכשרה, ההתמחות אל תהליך הפיתוח המקצועי בהוראה (Goldrick, Osta., Barlin & Burn, 2012). יצירת מעטפת תמיכה רחבה למורים בראשית דרכם עשויה לתרום לעיצוב זהותם המקצועית של המורים, לקידום קליטתם ותחושת מסוגלותם במערכת החינוכית, למימוש יעדי המערכת בגיוס הון אנושי איכותי, ולטיפול איכותי בהוראה לשיפור המחולל השפעה לגבי קידום הישגי הלומדים (Goldrick, Osta., Barlin & Burn, 2012; TALIS, 2013).

מדינת ישראל
משרד החינוך
מינהל עובדי הוראה
אגף התמחות וכניסה להוראה

מה הן מטרות החממה?

- יצירת בעלות ואחריות משותפת, בין המוסד האקדמי (מכללה או אוניברסיטה) לבין ההנהלה וצוות ההוראה בבית הספר/גנים, להעמקת ההשתלבות והצלחה של מתמחים וגננות/מורים חדשים במערכת החינוכית.
- חיזוק הרצף מן ההכשרה אל תהליך ההשתלבות של הגננות/מורים וקליטתם בבית הספר ובגנים, תוך קידום ההתפתחות המקצועית, במסגרת קהילה מקצועית לומדת הפועלת בתוך תרבות הארגון – בראייה מוסדית, ובזיקה יישובית-רשותית.
- הרחבת הידע, יכולות, אסטרטגיות פדגוגיות חדשניות בקרב מתמחים, מורים/גננות חדשים ומורים מנוסים, לקידום איכות תהליכי הוראה-למידה משמעותיים בכיתות.
- פיתוח מסוגלותם של גננות/מורים חונכים ומלווים בקידום תהליכי חניכה ובהעמקת יכולתם לקדם שיח רפלקטיבי על יעדים, סוגיות, אתגרים וקשיים בהוראה. זאת ניתן לבצע בשותפות עם מתמחים ומורים/גננות חדשים ובסיוע גורמי הנהלה ופיקוח המעורבים במסגרת החינוכית.
- קידום "שמיעת קולו של המורה החדש" בתוך קהילה לומדת, ומתן אפשרות של השפעת חדשים על הוותיקים.

מה הם עקרונות הפעלה של החממות?

א. מכוונות לצורכי מורה המתחיל כנקודת מוצא. הקמת החממה והעתקת תהליכי הליווי וההנחיה אל ההקשר המוסדי או הרשותי מצריכה התייחסות לגננות ומורים חדשים ולצורכיהם הייחודיים בארגון. חממה מחויבת להעניק לכל גננת/מורה יחס פרטני, תומך ומלווה, לאורך זמן. המנחה מהמוסד האקדמי, מנהל בית הספר, המפקח ואיש הקשר עם בית הספר מחויבים בראש ובראשונה להצלחה של כל גננת/מורה ומתמחה בחממה, תוך הענקת מלוא שימת הלב לגורמים המקדמים ולגורמים המקשים על הצלחתו במערכת החינוכית.

ב. אחריות ומעורבות ישירה למטרות החממה מצד כלל השותפים בהובלת החממה. (הנהלות בית ספריות/מפקחות, בעלי תפקידים, מורים חונכים ונציגי פסג"ה ורשויות) הצלחת החממה מצריכה מעורבות ישירה גם של מנהלי בתי הספר או הפיקוח, בנוסף למעורבות של המוסד האקדמי. המוסדות הקולטים צריכים להעמיד את מלוא התשומות הנדרשות על-מנת שהשותפים בחממה יחוו גם את ה"בעלות" של המנחה/המפקח לתהליך, ואת הגיוס המוענק מצדו לתהליכי התמיכה בחממה, מתוך התחשבות ושותפות הדדית. מחויבות המנחה/המפקח מאפשרת לשלב כוחות הוראה וחניכה מקצועיים התומכים בחממה, חולקים מניסיונם המקצועי ומרחיבים את טווח הידע המצטבר, תוך שיתוף בחוויות והתנסויות של הוותיקים כמורים עתירי התנסויות. ידע וניסיון של ותיקים בתוך החממה תורם רבות לפרספקטיבה מאוזנת של המציאות אותה חווים מתמחים ומורים חדשים.

מדינת ישראל
משרד החינוך
מינהל עובדי הוראה
אגף התמחות וכניסה להוראה

ג. **פיתוח קהילות למידה מקצועיות.** השיח והלמידה בחממה מתממשים באמצעות למידה במתכונת 'קהילה מקצועית' לומדת. במסגרת זו חולקים השותפים חזון משותף ותחושת מטרה. (Andrews & Lewis, 2007; Stoll, Bolam, McMahon & Wallace, 2006). קיימת אחריות קולקטיבית בקהילה לקידום הלומדים והישגיהם. מתקיימת בקהילה חקירה מקצועית-רפלקטיבית המושתתת על דיאלוג רפלקטיבי (Louis et al., 1995) ועל היכולת לנהל שיחות לגבי סוגיות חינוכיות רציניות ובעיות המערבות יישומי ידע חדש לגבי הרגלי הוראה האופייניים למורים חדשים. הקהילה מאפשרת גם לתוך נורמות, ציפיות ודפוסים שיש להכירם בתוך התרבות העירונית/ הגנית/הבית ספרית ואף לשנותם בעקבות השיח הרפלקטיבי עם המתמחים והמורים החדשים, לגבי משמעותם של הדפוסים הקיימים והצורך לקדם שיח בונה וביקורתי לגביהם.

ד. **זרימת משובים ולקחים מן ההכשרה אל ההתמחות והפיתוח המקצועי ולהיפך.** קיומו של רצף מתמשך בין ההכשרה דרך ההתמחות לבין הפיתוח המקצועי מאפשר ליצור נורמות ודפוסים של הפקת לקחים ומשוב לגבי תכניות ההכשרה ושיפורים הנדרשים לבצע בה. זאת, בעקבות מסרים, צרכים ודגשים העולים בלמידה ובשיתוף של הגננות והמורים המתחילים בעבודתם. משוב זה משליך גם על לקחים לגבי תכניות הפיתוח המקצועי של הגננת/המורה בתוך המערכת החינוכית. ככל שתתקיים זרימה הדדית בין השלבים שבין ההכשרה, ההתמחות והפיתוח המקצועי, כך גדלים הסיכויים שיחולו שיפורים במערכת האקדמית המכשירה ובמערכת החינוכית הקולטת.

תנאים מומלצים לבחירת מוסדות או רשויות להקמת חממות

בתהליך איתור מוסדות או רשויות פוטנציאליים להקמת חממות, רצוי לערב בתהליך זה את הרפרנטים למורים חדשים במחוזות יחד עם מנהלי מרכזי פסג"ה ומנהלי אגפים ומחלקות החינוך הרשויות. אלה מכירים את צרכי מנהלי בתי הספר או צורכי המפקחות והגננות במחוזות/רשויות. מניסיון מצטבר בהקמת חממות למדנו כי כדאי להתחשב בתנאים הבאים:

1. **תנאים דמוגרפיים** של כמות מורים/גננות מתבקשת המצדיקים הקמת חממה במוסד, באזור או ברשות.
2. **נכונות של מנהלי המוסדות, נציגי הרשות והפיקוח להקים מסגרות למידה אלה ולתמוך בהן** במעורבות ישירה ובמתן רוח גבית מתמשכת המכוונת ל: הגדרת צרכים, עיצוב מתהווה של תכני המפגשים, הנגשת בעלי תפקידים ומורים/גננות חונכים לשיתוף בידע וניסיון במסגרת החממה, התמודדות עם צרכים ואתגרים נלווים בתהליך ההפעלה, ביצוע סדיר של משוב והערכה. תהליכים אלה יתמכו בשיתוף המנחים ורכזי החממות מן המוסדות האקדמיים תוך מעורבות פעילה במסגרות היגוי וקבלת החלטות. הללו פועלות גם עם הגורמים המעורבים בלוחי החממות, בהם נציגי המחוזות, רשויות ומרכזי פסג"ה.
3. **מחויבות מנהלי המוסדות ודרגי הפיקוח להסדרה ממוסדת של חונכים לקיום תהליכי הנחיה וחניכה של מורים/גננות מתמחים וחדשים במבנה מערכת השעות.** הסדרה זו מחייבת דאגה להכשרה סדירה של החונכים במתכונת מוסדית או אקדמית.

מדינת ישראל
משרד החינוך
מינהל עובדי הוראה
אגף התמחות וכניסה להוראה

4. **נכונות לקדם לקחים, משוב, מחקר והערכה** לבחינת תרומות החממות והשפעתן לקידום איכות ההוראה- למידה, סיוע בהשתלבות של מורים/גננות במוסדות החינוך תוך עידוד התמדה של סגלי חינוך והוראה איכותיים במקצוע ההוראה.

אילו דגמי חממות קיימים?

מסגרת ההקמה של החממות החלה כפיילוט בבתי ספר עתירי מתמחים. כיום הדגמים הולכים ומתרחבים במקומות שונים בארץ. חלק מסדנאות התמיכה והליווי של מתמחים ומורים חדשים מופעלות בהדרגה בתוך כותלי המסגרת החינוכית או הרשות המקומית, לצד הסדנאות שבמוסדות האקדמיים. מודל החממות מאפשר שהסדנאות למתמחים ומורים החדשים יתקיימו סמוך לאתרי ההוראה של המורים.

ההקמה של החממות נעשית ביוזמה משותפת של מוסדות אקדמיים, מפקחים במחוזות, מנהלי בתי ספר ורשויות מקומיות. התמיכה בחממות זוכה לליווי וייעוץ מקצועי על-ידי אגף התמחות וכניסה להוראה במשרד החינוך. במהלך ההקמה הייתה פתיחות רבה ליצור דגמים גמישים מותאמים להקשר המקומי-אקולוגי של המורים ושל סגלי בתי הספר, הגנים והרשויות. לאור הניסיון שהצטבר פועלים כיום שלושה דגמי חממות: א. דגם מוסדי, ב. דגם בין-מוסדי, ג. דגם רשותי.

א. **דגם מוסדי.** דגם זה מתאפשר בבתי ספר בהם יש היקף נרחב של מורים מתמחים וחדשים (מינימום 13 מורים מתמחים וחדשים באותו בתי ספר). מתקיים בשותפות בין המוסד האקדמי המכשיר לבין בית הספר. עיקר מאמצי השותפות לקביעת יעדי החממה, עקרונותיה ויישומיה נקבעים בהחלטות משותפות עם הנהלת בית הספר ונציגיה ועם הגורמים האקדמיים. גורמי ביה"ס מעורבים בחממה ובשיח הנרקם בה לאור הגיבוי והליווי הניתן מטעם הנהלת המוסד האקדמי והנהלת היחידה האקדמית האחראית לליווי מתמחים ומורים חדשים.

ב. **דגם בין-מוסדי.** מתקיים בשותפות הנרקמת בין שני בתי ספר (יסודיים או על יסודיים) לבין מוסד אקדמי. בשני בתי הספר יחדיו יש 15 מתמחים או מורים חדשים לפחות. ההנהלות חולקות יחדיו את האחריות והדאגה לקידום של מורים חדשים. שתי ההנהלות מחויבות לקיים את המסגרת בתוך מוסדם עם מעורבות רבה של מורים חונכים, רכזים וגורמי רשות וקהילה (על-פי צורך).

ג. **דגם יישובי.** מותאם למורים וגננות הפועלים בהקשר יישובי-אזורי, החוברים לחממה כקהילת למידה. הדגם צמח על-מנת לבסס את קשר השותפות בין המוסד האקדמי לבין הרשות, תוך רתימת האחריות של דרג הפיקוח והניהול בשיתוף עם הפסג"ה לתהליך הליווי והקליטה של המורים והגננות. מודלים אלה פועלים לעתים על-רקע המשכיות של שותפות שנקמה עוד בשלב ההכשרה בין מוסד אקדמי לבין רשות מקומית. שותפויות אלו התפתחו בהקשר מגזרי או בהקשר גילאי (במיוחד בגיל הרך). הדגם מותאם למצבים שבהם יש מיעוט מורים/גננות בכל מוסד חינוכי אך יש צורך להדק את הקשר בין הגננות/המורים ביישוב וליצור תחושת שייכות וגאווה מקומית לכלל קבוצת הגננות או המורים באזור (רשות אזורית או עירונית). מינימום קבוצות למידה בחממות יישוביות יעמוד על לפחות 15 מורים או גננות.

מדינת ישראל
משרד החינוך
מינהל עובדי הוראה
אגף התמחות וכניסה להוראה

מקורות

- Goldrick L., Osta D., Barlin D., Burn J. (2012). *Review of state policies on teacher induction*. Santa Cruz, CA: New Teacher Center.
- Ingersoll R., May H. (2011). *Recruitment, retention, and the minority teacher shortage*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania, Consortium for Policy Research in Education. *Leadership*, 67 (8), 14–20.
- Ingersoll, R., Merrill, L., & May, H. (2014). What are the effects of teacher education and preparation on beginning teacher attrition?. Research Report (#RR-82). Philadelphia: Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.
- Ingersoll R., Strong M. (2011). The impact of induction and mentoring for beginning teachers: A critical review of the research. *Review of Educational Research*, 81 (2), 201–233.
- TALIS (2013). http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/928C0988-C62B-48EF-9CAB-ABF0DA47EEE9/203681/Talis_Report_2013_mf1.pdf