

פרויקט PROTEACH - ממצאים עיקריים

טיב ההשתלבות של מורים חדשים והפיתוח המקצועי של החונכים:
השוואה בין מסגרות קליטה



עריכה: ד"ר רינת ארביב אלישיב,

ראש רשות המחקר ואחראית על הקאורדינציה של הפרויקט, מכללת סמינר הקיבוצים

מוסדות שותפים בפרויקט:

מכללת סמינר הקיבוצים | מכון מופ"ת | מכללת בית ברל | מכללת קיי
מכללת גורדון | מכללת סכנין | מכללת תלפיות | אוניברסיטת אקסטר בבריטניה
אוניברסיטת טאלין באסטוניה | אוניברסיטת בוקרשט ברומניה
אוניברסיטת זלסבורג באוסטריה

פרויקט PROTEACH - ממצאי מחקרים



החממות למורים חדשים במערכת החינוך בישראל. הפרויקט נתמך על ידי תכנית +Erasmus של האיחוד האירופי, והתנהל בשנים 2016 - 2019, בהובלת מכללת סמינר הקיבוצים ומכון מופ"ת, ובשיתוף עם שש מכללות ישראליות נוספות להכשרת מורים: מכללת בית ברל, מכללת גורדון, מכללת סכנין, מכללת קיי ומכללת תלפיות, וארבעה מוסדות אירופאים: אוניברסיטת אקסטר בבריטניה, אוניברסיטת בוקרשט ברומניה, אוניברסיטת זלצבורג באוסטריה ואוניברסיטת טאלין באסטוניה. הפרויקט נתמך גם על ידי אגף הכניסה להוראה במשרד החינוך. במסגרת הפרויקט פותחו חממות MIT (MIT= Multi Players Induction Team), שביקשו להדגיש את רעיון השותפות בין גורמי העניין בתהליך הכניסה להוראה.

במסגרת הפרויקט בוצע תהליך של הערכה. הערכת הפרויקט נועדה לבחון את התרומה של הפרויקט בטיפוח תהליכי תמיכה יעילים למורים מתחילים. הערכת הפרויקט התקיימה בשלושה מוקדים: מורים חדשים, מורים חונכים וקובעי מדיניות. לשם כך, נבנו כלי מחקר הכוללים ראיונות חצי מובנים עם מורים חדשים, מורים חונכים וקובעי מדיניות ושאלונים למורים חדשים ומורים חונכים. איסוף הנתונים נערך על ידי כלל השותפים הישראליים בפרויקט, והוא התבצע בקרב מורים חדשים ומורים חונכים שהשתתפו הן במסגרות החממה והן במסגרות המסורתיות. בתום הליך איסוף הנתונים כלל החומרים חולקו בין צוותי הפרויקט הישראליים, וכיום הצוות נמצא בתהליך כתיבה של מאמרים אקדמיים מגוונים.

קובץ זה מאגם ממצאים מרכזיים של מחקרי הערכה שנערכו במסגרת הפרויקט.

בישראל שלב הכניסה להוראה, בדומה למערכות חינוך אחרות בעולם, כורך בתוכו שני מעגלי תמיכה מרכזיים: חונכות וסדנת התמחות. במודל המסורתי תהליך החונכות מתבצע במוסד הקולט על ידי מורה מנוסה, וסדנת התמחות מתקיימת במוסד להכשרת מורים. שני המעגלים הללו פועלים לרוב בנפרד האחד מהשני, כאשר הממשקים ביניהם מצומצמים ונוגעים בעיקר להיבטים אדמיניסטרטיביים. בשנים האחרונות פותחה מסגרת חדשה - חממה למורים מתחילים, המבקשת לשלב בין שני מעגלי התמיכה הללו, ולחזק את הרצף בין שלב ההכשרה לשלב הקליטה של מורים חדשים במערכת החינוך. החממה היא סדנה רפלקטיבית-קהילתית המתקיימת בשדה החינוכי, ונערכת במתכונת של קהילה לומדת. בחממה משתתפים מורים חדשים בשנתיים הראשונות לתפקיד, בהובלת מנחה מקצועי מטעם המוסד להכשרת מורים. אליהם מצטרפים בהתאם לצורך, מעגלי תמיכה נוספים, ביניהם: המורים החונכים, מנהל בית-הספר, בעלי תפקידים במוסד החינוכי, גורמי הפיקוח במשרד החינוך וקובעי מדיניות ברשויות החינוך המקומיות. הנחת היסוד של החממות היא ששותפות מצד מגוון גורמים רלוונטיים לקליטה של צוותי ההוראה תתרום למיסוד עמודי תוך איתנים שייסעו בטיפוח הזהות המקצועית וחיזוק תחושת השייכות שלהם, ובמקביל יובילו גם להפחתה בשיעורי הנשירה מהמקצוע. המסגרת הבסיסית של חממה מאופיינת כדגם מוסדי. דגם מסוג זה מתקיים בבתי ספר בהם נקלטים בשנה מסוימת מספר רב של מורים מתחילים. בהמשך נוספו דגמים של חממות בהתאם לצרכים בשטח, ביניהם דגם בין-מוסדי, אשר מתקיים בשותפות בין מספר בתי ספר, ודגם יישובי, אשר מתקיים בהקשר תרבותי אזורי.

פרויקט פרוטייץ (PROTEACH = Promoting Teachers' Success) הינו פרויקט ניסויי להטמעת מודל (in Their Induction Period)

מורים חדשים: קליטה בבית הספר

ד"ר עודד מקדוסי וד"ר חיה קפלן

מגוון גורמי תמיכה במורה החדש (אינו מוצג כאן) העלה כי המורים מזהים שלושה מעגלים עיקריים של תמיכה: תמיכת ביה"ס, תמיכה של החונך ותמיכה של הסדנה המועברת על-ידי צוות המכללה). באופן כללי, המורים ציינו את החונך כגורם שתרם להם במידה הגבוהה ביותר במוצג, לאחר מכן, ביה"ס ולבסוף הסדנה. הבחנה בין מסגרות הקליטה מלמדת על דפוס דומה בעמדות אלו זאת למעט, תמיכת החונכים בחממות שנמצאה במוצג מעט גבוהה יותר.

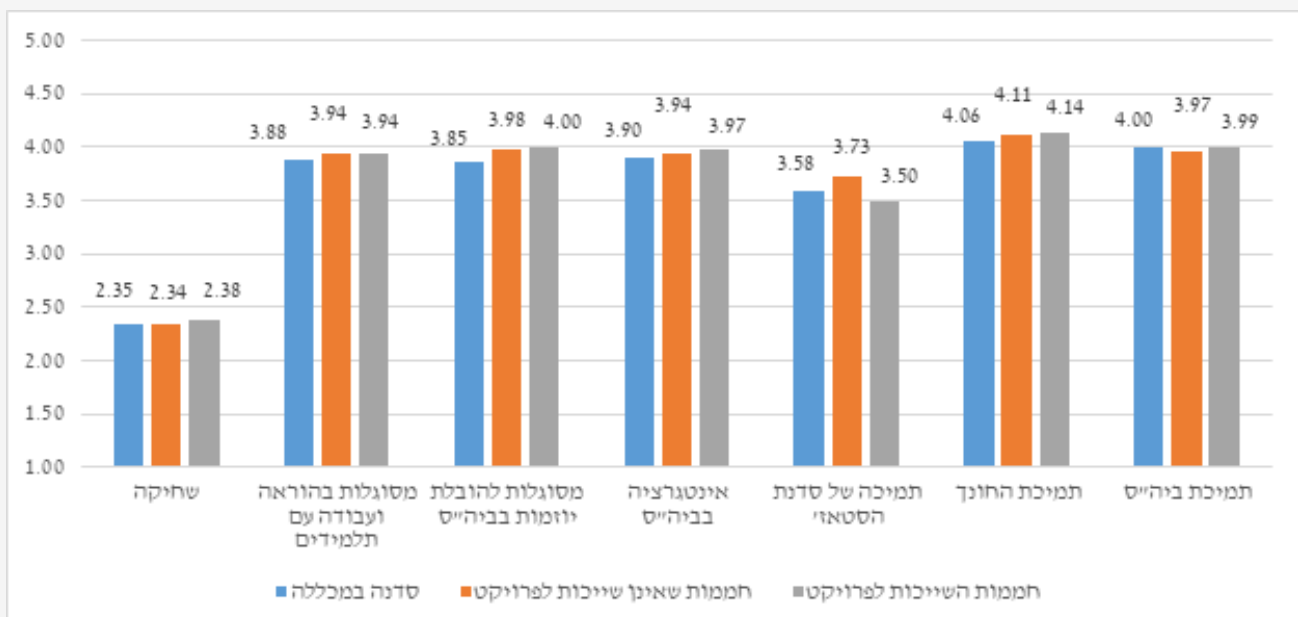
בחינת מדדי השילוב בביה"ס מלמדים על מידה גבוהה ביחס לטיב השתלבות ותחושת המסוגלות של המורים החדשים. וכן, מידה נמוכה של תחושות שחיקה ללא הבדל בין מסגרת הקליטה. כך למשל, המורים מדווחים על שייכות לביה"ס, שיתוף פעולה ואמון מצד ההנהלה והעמיתים. באופן דומה, המורים מדווחים על מסוגלות גבוהה לקדם יוזמות ולבצע משימות בית ספריות (למשל, תורניות ישיבות וכד') ונראה כי מידת המסוגלות ביחס לכך גבוהה מעט יותר במסגרת החממות. תחושת השחיקה בקרב מורים חדשים אלו נמצאה נמוכה וכאמור, ללא הבדל בין מסגרות התמיכה.

לסיכום, למסגרות הקליטה תרומה מעטה להבדלים במידת האינטגרציה בביה"ס, למסוגלות של המורה החדש ולתחושת השחיקה. ניתוח מעמיק של מערכת הגומלין בין המשתנים לימד כי התהליכים המתרחשים בקליטת המורה החדש

במסגרת הפרויקט בוצעה הערכה של תהליכי הקליטה והמסוגלות של המורים תוך התייחסות לסוג מסגרת התמיכה. ההשוואה נעשתה בין חממות תוך הבחנה בין שני סוגי חממות, סוג אחד כולל חממות שנבנו על-פי המודל של הפרויקט והסוג השני כולל חממות שפעלו באותו הזמן במודל אחר. שני סוגים אלו הושושו למודל הקליטה המסורתי שבו המתמחים והמורים החדשים עוברים סדנה המתקיימת במוסד ההכשרה. כלי המחקר מבוסס על סקר שהועבר למשתתפים בחממות ובסדנאות בכל מוסדות המשתתפים בפרויקט (סמינר הקיבוצים, מכללת בית-ברל, מכללת קיי, מכללת גורדון, מכללת סכנין, ומכללת תלפיות). הסקר הועבר באופן מודפס או בעזרת קישור למילוי ברשת. סך-כל המשיבים לסקר עומד על 920, מתוכם 111 מורים חדשים ומתמחים בחממות המשתייכות לפרויקט, 178 מורים בחממות שאינן משתייכות לפרויקט, ו-631 מורים הלוקחים חלק בסדנאות הסטאז' המתבצעות במכללות להוראה ומיועדות למורים חדשים ולמתמחים.

התרשים הבא מציג את הממוצעים של תשובות המורים החדשים והמורים המתמחים ביחס למדדים שנבחנו: טיב מעגלי התמיכה, מסוגלות ואיכות ההשתלבות בביה"ס ותחושת שחיקה. כפי שניתן לראות באופן כללי ביחס לכל המדדים שנבחנו ההבדלים בין מסגרות הקליטה קטנים. ניתוח שבחן

תרשים 1: טיב תהליכי התמיכה והקליטה של מורים חדשים לפי סוג מסגרת התמיכה



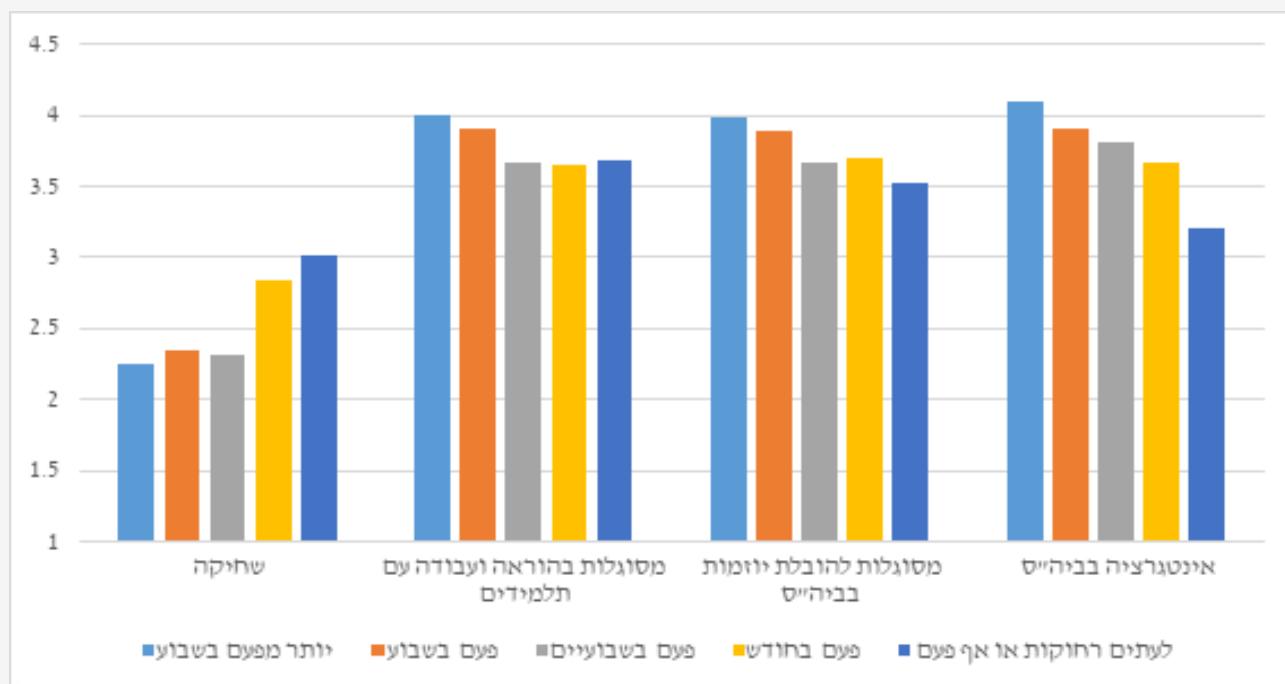
ומעורבות רבה יותר בביה"ס, מסוגלות גבוהה יותר להתמודד עם קשיים של תלמידים ומסוגלות לביצוע משימות להוביל יוזמות בביה"ס.

י להרחבה, ראו:

Mcdossi, O. & Kaplan, H. 2019. The Contribution of Supporting System Frameworks for Beginning Teachers' Success: the PROTEACH Model. Paper presented at The 7th International Conference on Teacher Education, June 2019

בביה"ס בעלי משמעות רבה יותר ממבנה מסגרת התמיכה (להרחבה, ראו Mcdossi and Kaplan 2019). למשל, מרכיב חשוב בתהליכי הקליטה הוא המנטור (המורה המלווה/חונך) של המורה החדש או המתמחה. למעשה, לחונך תרומה משמעותית לטיב ההשתלבות של המורה החדש כאשר הוא פנוי ונפגש עמו באופן סדיר. כפי שניתן לראות בתרשים הבא ככל שעולה תדירות המפגשים עם החונך קטנים משמעותית תהליכי השחיקה, ובהתאמה מורים מדווחים על השתלבות

תרשים 2: טיב תהליכי הקליטה של מורים חדשים לפי שכיחות הפגישות עם המורה החונך



מורים חדשים בחממות:

העצמת קולם של מתמחים ומורים חדשים באמצעות מודל החממה של קהיליית "פרוטיץ': מורים פרואקטיביים, יוזמים ואוטונומיים

ד"ר חיה קפלן, ד"ר אברהם אלבדור, ד"ר בושמת בר נדב, ד"ר דפנה גוברין-לינקר, ד"ר שולמית פישר

מתמחים, מורים חדשים, חונכים, כמו גם חברי הנהלה וקובעי מדיניות. בכל שנה נכתבו בכל אחד מבתי הספר דוחות הערכה. כלי המחקר כללו כלים שונים, ביניהם: ראיונות חצי מובנים, קבוצות מיקוד, יומנים רפלקטיביים, תצפיות, דוחות של המנחים ופרוטוקולים. הממצאים מעידים על חוויה של קליטה מיטבית בקרב המורים המתחילים ומיצובם בבית הספר כדמויות משמעותיות. בבתי הספר ובסדנאות נבנתה סביבה שתמכה בצרכים הפסיכולוגיים של המורים. במהלך השנים נושא הקליטה הפך לחלק מתרבות בתי הספר והחממה

מחקרים רבים מצביעים על המורכבות של תהליך הכניסה להוראה ועל הקשיים של המורים החדשים. בעקבות כך, פותחו דרכים שונות של תמיכה במורים, ביניהן מודל החממות הבית ספריות. המחקר הנוכחי בוצע על ידי מכללת קיי וליווה התערבות בשני בתי ספר על יסודיים, במגזר היהודי והבדואי במשך שלוש שנים. המסגרת התיאורטית של המחקר הנה תיאורית ההכונה העצמית (Ryan & Deci, 2017). נערך מחקר רב מקרים, שכלל מיזוג של מספר חקרי מקרה. קהיליית המורים כללה בכל שנה בין 13-21 מורים. במחקר השתתפו

התמיכה באמצעות מודל החממות ועל כך שסביבה תומכת צרכים פסיכולוגים מקדמת השתלבות אופטימלית של מורים חדשים בבית הספר ובהוראה. לממצאים השלכות על הדרכים לתמיכה במורים החדשים בשלב הכניסה להוראה באמצעות תפיסה ששמה דגש על תהליכי צמיחה ושגשוג בהבחנה מתפסה שמתמקדת בפתרון בעיות.

השפיעה על יחסי הגומלין בארגון ועל שיפור האקלים הבית ספרי. המורים מבטאים תחושות של שביעות רצון, סיפוק צרכים ורגשות חיוביים. המורים יזמו פרויקטים שונים, שהוטמעו בשגרת בית הספר. בבית הספר הבדואי היוזמות קושרות לתרבות ולמורשת הבדואית. בשני בתי הספר ניכרים תהליכי התפתחות מקצועית והבניית זהות בקרב מורים וותיקים, באמצעות החונכות. הממצאים מצביעים על התרומות החיוביות של דגם

גננות חדשות

ד"ר ריבי כרמל, קטיה רוזנברג, ד"ר דפנה המר, ד"ר עידית פסטרנק, דינה בן-יעיש וד"ר מרשה חכמון

בערוץ החיצוני, קרי, המרחב הפרופסיונלי הקולט, מתייחסת לתהליכי השתלבות הגננת במסגרת רחבה של הרשות המקומית, הפיקוח, השכונה וההורים. תחושת השתלבות מתייחסת לכבוד והערכה מקצועית שהגננות החדשות חשות שהן מקבלות ושהפיקוח מסייע להן בתהליך הקליטה.

נתוני התרשים מלמדים על מידת ההשתלבות גבוהה ביחידת גן, ללא הבדל בין מסגרות תמיכה שונות. אם כי ההתבוננות על טיב ההשתלבות במרחב פרופסיונלי, מלמדת כי הגננות מן החממות חשו השתלבות רבה יותר בהשוואה לגננות מן הסדנאות מסורתיות, ההבדל מובהק מבחינה סטטיסטית

טיב מעגלי התמיכה

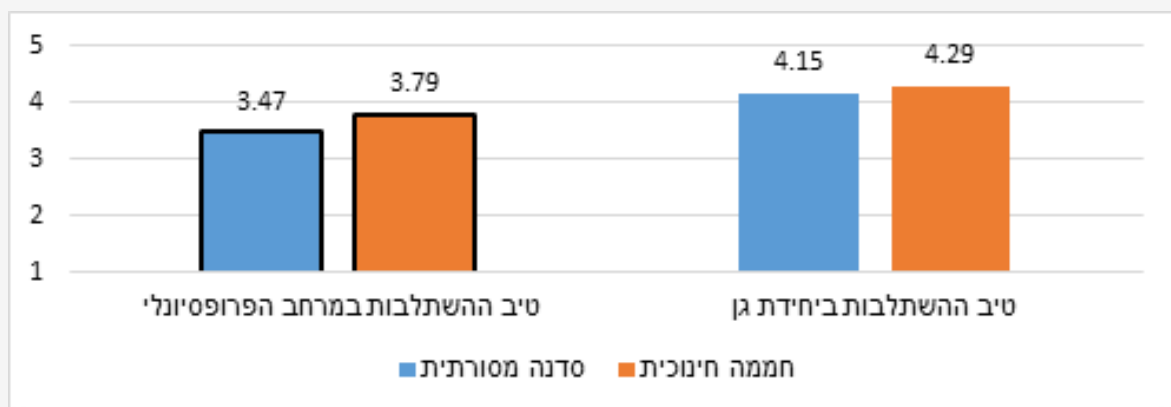
התרשים הבא מציג את הממוצעים של תשובות הגננות החדשות באשר למידת התרומה של התמיכה המקצועית לה זכו בכניסתן לתפקיד ההוראה. מההתבוננות בתרשים ניתן ללמוד כי הגננות החדשות משני דגמי הסדנאות נתרמו בעיקר מהגננות החונכות ומסדנת ההתמחות. התרומה של המרחב הפרופסיונלי הקולט והאינטראקציה בינו לבין המוסד המכשיר נתפסה על ידי הגננות כבינונית בלבד, וזאת ללא הבדל בין שתי מסגרות תמיכה.

במסגרת הפרויקט בוצעה הערכה של תהליכי הקליטה וטיב ההשתלבות של הגננות החדשות במרחב הפרופסיונלי בזיקה לתמיכה מקצועית, מוטיבציה להוראה ומסוגלות מקצועית, תוך כדי הבחנה בין שני דגמי סדנאות התמחות: סדנת התמחות מסורתית (המתקיימות במוסד ההכשרה) וחממה חינוכית. כלי המחקר מבוסס על סקר שהועבר לכלל הגננות שהשתתפו בחממות ובסדנאות בכל המוסדות שהשתתפו בפרויקט. הסקר הועבר באופן מודפס או בעזרת קישור למילוי ברשת. בסה"כ ענו לשאלונים 230 גננות חדשות, מהן 110 (47.8%) השתתפו בסדנאות התמחות מסורתיות, ו-84 (36.5%) מהן השתתפו בסדנאות התמחות בחממות. 36 גננות (15.7%) לא ציינו את סוג הסדנה בה השתתפו. שאלון הסקר פותח במסגרת הפרויקט, וכלל ההיגדים שנמדדו בסולם ליקארט, בין 1 (כלל לא) עד 5 (במידה רבה מאוד).

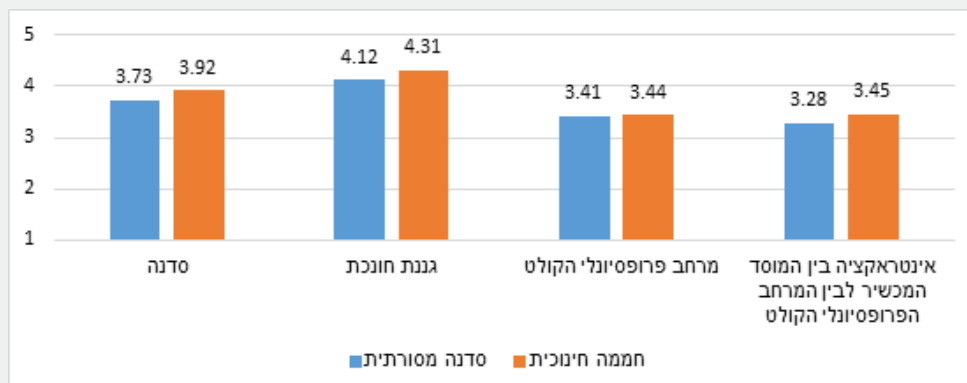
טיב ההשתלבות בתפקיד ההוראה

התרשים הבא מציג את הממוצעים של תשובות הגננות החדשות באשר למידת השתלבותן בתפקיד ההוראה, הן בערוץ הפנימי (יחידת גן), הן בערוץ החיצוני (המרחב הפרופסיונלי הקולט). השתלבות בערוץ הפנימי (יחידת גן) מתייחסת לתחושת שייכות ומעורבות ביחידת הגן ולצוות הגן. השתלבות

תרשים 3: טיב ההשתלבות במרחב הפרופסיונלי וביחידת גן לפי סוג מסגרת התמיכה



תרשים 4: טיב מעגלי התמיכה לפי סוג מסגרת התמיכה

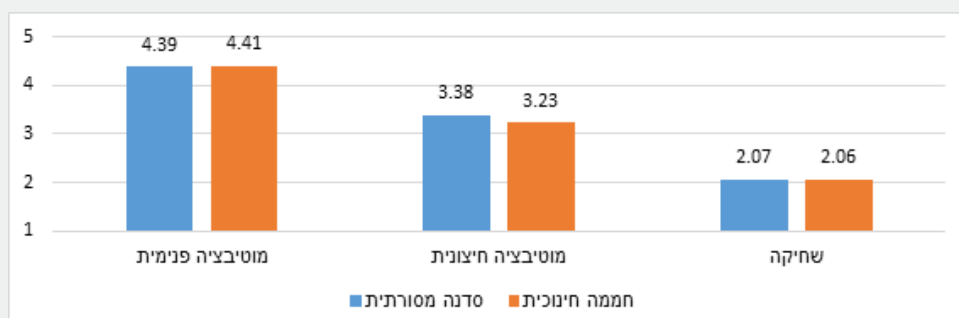


מוטיבציה להוראה

והחברתי ושחיקה המייצגת חוויות שליליות של הגנת אודות עיסוקן בהוראה. ממצאי התרשים מלמדים כי בעת כניסתן לתפקיד ההוראה הגנת החדשות חשות מוטיבציה פנימית גבוהה, מוטיבציה חיצונית בינונית ושחיקה נמוכה, וזאת ללא קשר לסוג מסגרת התמיכה.

התרשים הבא מציג את הממוצעים של תשובות הגנת החדשות באשר למוטיבציה להוראה בשלושת היבטים: מוטיבציה פנימית אודות תפיסות חיוביות של הגנת בנוגע לעיסוקן בהוראה בגן; מוטיבציה חיצונית המייצגת את תפיסת הגנת אודות תרומת העיסוק בהוראה לקידום תעסוקתי

תרשים 5: מוטיבציה להוראה לפי סוג מסגרת התמיכה

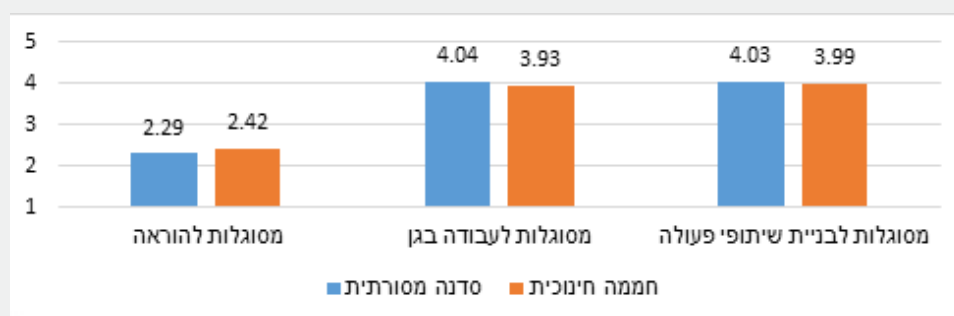


מסוגלות מקצועית

אודות מסוגלותן לקדם שיתופי פעולה עם בעלי תפקידים שונים ולהוביל יוזמות ופריקטים. ההתבוננות בתרשים מלמדת על דימיון בתחושת המסוגלות המקצועית של הגנת משתי מסגרות התמיכה (חממה חינוכית וסדנה מסורתית). הגנת חשות שהן בעלות מסוגלות רבה לעבודה בגן ולבניית שיתופי פעולה, בעוד שמסוגלותן להוראה נתפסת על ידן במידה מעטה בלבד.

התרשים הבא מציג את הממוצעים של תשובות הגנת החדשות באשר לתחושת מסוגלותן המקצועית בשלושה תחומים: מסוגלות להוראה המבטא תפיסות חיוביות של הגנת אודות מסוגלותן לעסוק בהוראה באופן כללי; מסוגלות לעבודה בגן המבטא אמונת הגנת ביכולתן לפתח כישורים של ילדי הגן ולהתאים את הוראתן למגוון הצרכים של ילדי הגן; מסוגלות לבניית שיתופי פעולה המייצג את תפיסת הגנת

תרשים 6: מסוגלות מקצועית לפי סוג מסגרת התמיכה



חינוכית וסדנה מסורתית). יחד עם זאת הגננות שהשתתפו בחממות חינוכיות דיווחו על מידת השתלבות רבה יותר במרחב הפרופסיונלי בהשוואה לגננות מהסדנאות המסורתיות.

לסיכום, על פי תפיסותיהן של הגננות החדשות, טיב השתלבותן ביחידת גן, תרומת מרכיבי התמיכה, מוטיבציה להוראה ומסוגלות מקצועית נמצאו דומים בשתי מסגרות תמיכה (חממה

דוגמאות טובות

ד"ר אינה בן אורי, ד"ר אורית דהן, בלי לודמיר מרם, ד"ר אירית מירו וד"ר רימונה כהן

את קולם ולהציע יוזמות משלהם לשיפור עבודתם, בית הספר והקהילה. פרקטיקה זו תורמת להגברת הביטחון העצמי של המורים החדשים והיא מחזקת את תחושת השייכות לקהילה מקצועית.

2. הבניית זהות מקצועית: הפעילויות במסגרת הסדנה נועדו בראש ובראשונה לטפח את הזהות המקצועית של המורים החדשים, מתמחים ומורים מלווים, וזאת במסגרת תהליכים הפלקטיביים לאבחון מערכת הערכים האישית ובחינה של הקשר של מערכת זו לחזון הבית ספרי במעגלים קהילתיים מגוונים.

3. ייסוד קהילה לומדת: פרקטיקה נוספת שהובילה את ההצלחה של חממות ה-MIT היתה טיפוח של קהילה לומדת. קהילה זו יצרה קומפלקס מגוון של שיח מקצועי היוצא מתוך נקודת מוצא של כבוד הדדי והעצמה מקצועית המעודדת את הייחודיות מחד ואת המשותף מאידך. השיתוף בקהילה הלומדת נותנת למורים המתמחים והחדשים תחושת שייכות לקיים קשרים קרובים, בטוחים ומספקים עם אחרים בסביבה החברתית, להיות חלק מקהילה ולהיות מוגן פיסית ופסיכולוגית.

4. תרומה לבית הספר ולקהילה: התהליך היזמי אשר ליווה את חממות ה-MIT יצר למתמחה ולמורה המתחיל הזדמנות לתת מעצמו ובכך לתרום לבית הספר ולקהילה. כך לדוגמה במסגרת החממות המורים החדשים פיתחו מהלכים יזמיים מגוונים, בין היתר בניית תקנון בית ספרי, פיתוח תעודה בית ספרית, להקים מועצת תלמידיים, להקים מרכז מורשת תרבותי, וכן בניית מערך לקידום אורח חיים בריא בבית הספר.

לסיכום: ניתן לראות שהיוזמות שהופעלו בסדנאות MIT במכללות השונות הן דוגמאות לעקרונות הייסוד של מודל ProTeach: בכל סדנה הודגשו חיזוק תחושת ההכונה העצמית של המורים המתמחים/חדשים, תחושת האוטונומיה שלהם, השמעת קולם לתת תחושה קשר ושייכות, מתן במה ליזמות מצד המורים המתמחים/חדשים. הללו הבנו את הבסיס להעצמה שלהם ולחיזוק תחושת המסוגלות המקצועית.



בהלימה עם הגישה של הלמידה מהצלחות, המחקר הנוכחי מבקש ללמוד אודות פרקטיקות מוצלחות אשר תרמו לפיתוח פרויקט החממות MIT. גישה זו מבוססת על חשיבה רפלקטיבית תוך זיהוי פרקטיקות שהובילו להצלחה בקידום שיטות ארגוניות שונות. במסגרת המחקר נותחו באמצעות שיטות המחקר האיכותניות שישה חקרי מקרה מתוך פעילות המכללות השותפות במסגרת חממות MIT. חקרי המקרה כללו חומרים מגוונים שנאספו באמצעות מסמכים, תצפיות וראיונות.

הממצאים מצביעים על הייחודיות של כל מכללה באיגום פרקטיקות מגוונות שתרמו להצלחה של חממות ה-MIT. פרקטיקות אלה חבוקו מגוון סדנאות שעיקר פעילותן התמקד בהבניית זהות המורה החדש. במסגרת הסדנאות התקיים שיח עמיתים, קהילה לומדת ומפגשים הגיגיים. המחקר מצביע על 4 תימות מרכזיות המדגישות את ההצלחה של הפעילות בחממות ה-MIT.

1. השמעת קולו של המתמחה/המורה החדש: עמוד התווך שהוביל את הפעילות בחממות ויצק את התוכן המרכזי שלה היה כרוך במתן במה למתמחים ולמורים החדשים להשמיע

מורים חונכים - מבט מאקרו מערכתי

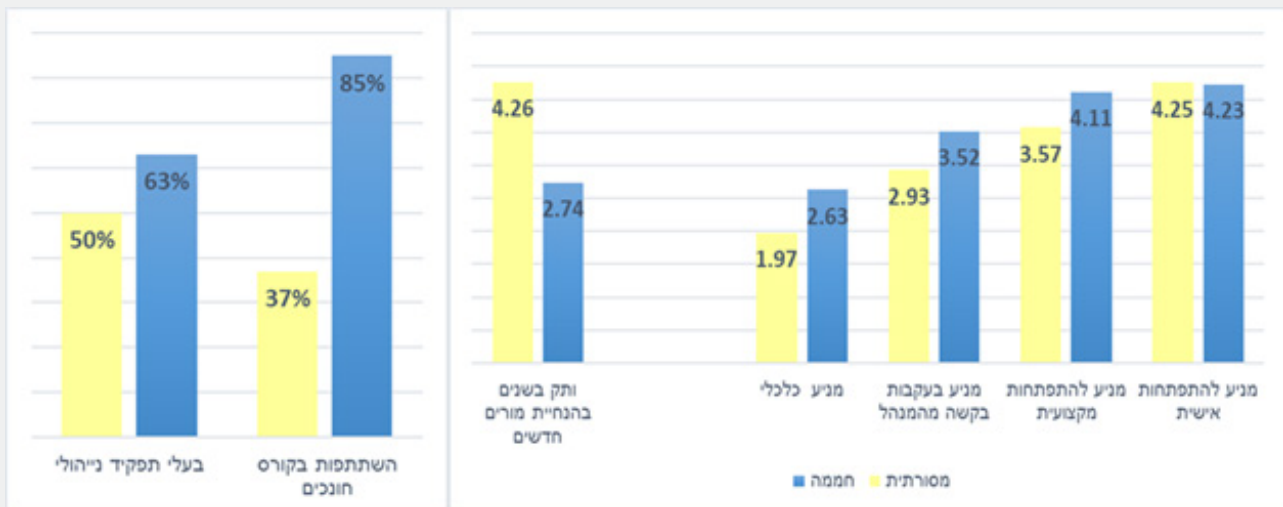
ד"ר רינת ארביב אלישיב, ד"ר מיכל קרן, ד"ר אביגיל צבר

התפתחות אישית והתפתחות מקצועית) דומיננטיים יותר ביחס למניעים החיצוניים (בקשה מהמנהל ומניע כלכלי). הדירוג של המניע להתפתחות אישית דומה בקרב המורים החונכים שפעלו במסגרות המסורתיות ובחממות גם יחד. לעומת זאת, בשלושת המניעים האחרים, מניע להתפתחות מקצועית, בקשה מהמנהל ומניע כלכלי, ישנו יתרון למורים החונכים הפועלים בחממות. יתרון זה בולט בעיקר בהקשר של הפיתוח המקצועי, מורים חונכים בחממות מדווחים על רמה גבוהה יותר של שאיפות להתפתחות מקצועית באמצעות תפקיד החונך. בנוסף לכך, הממצאים בתרשים מלמדים כי המורים החונכים במסגרות המסורתיות הם בעלי ניסיון רב יותר בהנחיית מורים חדשים, יחד עם זאת, שיעור גבוה יותר מקרב המורים החונכים בחממות השתתף בקורס חונכים ומחזיק בתפקיד ניהולי בבתי הספר.

במסגרת תהליך הערכה של הפרויקט נאספו נתונים גם בקרב חונכים בכלל המוסדות האקדמיים שהשתפו בפרויקט. המשיבים ענו לשאלון שנבנה באופן ייחודי בהתאם למטרות הפרויקט, והוא הופץ באופן ידני ווירטואלי. המדגם הסופי כלל 474 חונכים (86.9% נשים). במהלך איסוף נתונים הושם דגש על ייצוג שתי קבוצות של חונכים בהתאם למסגרת הפעילות. הקבוצה הראשונה כללה כאלו שפעלו במסגרת החונכות המסורתית, סה"כ 382 משתתפים (80.6%), הקבוצה השנייה כללה חונכים שהשתתפו בחממות למורים מתחילים, קבוצה זו כללה 92 חונכים (19.4%).

התרשים הבא נותן ביטוי לפרופיל המורה החונך, והוא מתייחס למניעים של מורים לקבל את תפקיד החונכות (נמדד בסקלה בין 1- כלל לא, ל- 5- במידה רבה מאוד) ולמאפייניהם המקצועיים. כפי שניתן להבחין בתרשים, המניעים הפנימיים

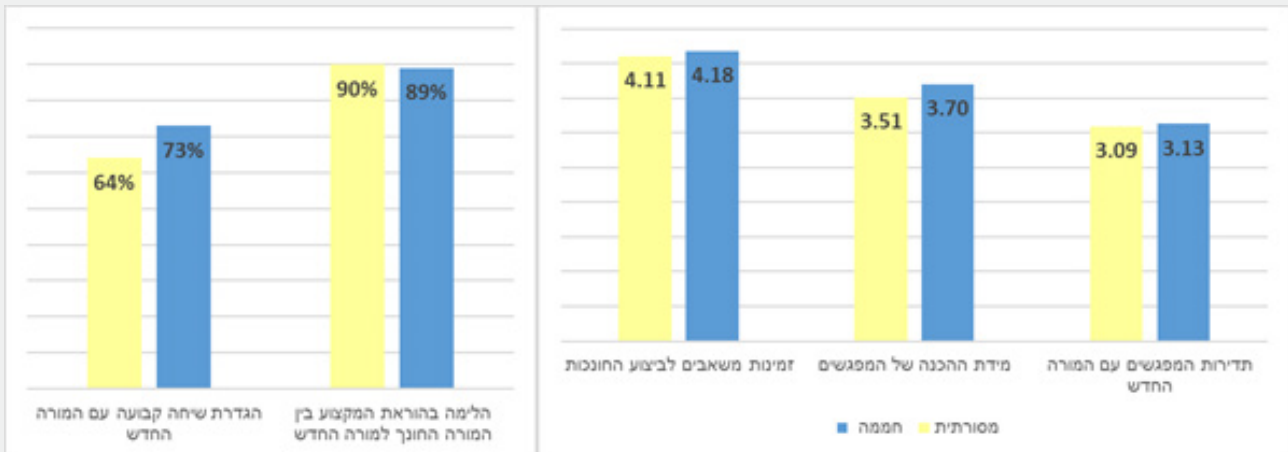
תרשים 7: פרופיל המורה החונך: מניעים ומאפיינים מקצועיים



נראה כי החממה מבנה סדיריות מוגדרות יותר במידה מסוימת מהמסגרות המסורתיות לעבודה עם המורה החדש. בשתי המסגרות המורים החונכים מדרגים את זמינות המשאבים העומדים לרשותם בביצוע החונכות ברמה גבוהה (סולם 1-5). משאבים אלו מתייחסים למשאבי תמיכה מטעם בית הספר בתהליכי החונכות ולכלים לתת מענה טוב לצרכים של המורה החדש. כמו כן, ניתן לראות כי הן בחממות והן במסגרות המסורתיות קיימת הלימה ברמה גבוהה בהוראת המקצוע של המורה החונך ושל המורה החדש.

התרשים הבא מתייחס להיבטים ארגוניים ביישום תהליך החונכות. הממצאים בתרשים מצביעים על הבדלים קטנים בין חממות למסגרות המסורתיות בכל הקשור להיבטים הארגוניים של החונכות, עם יתרון קל לחממות. כפי שניתן לראות בתרשים, תדירות המפגשים עם המורה החדש בשתי המסגרות היא ברמה בינונית (בסולם 1-5) ונקבעת לרוב אחת לשבוע. המורים החונכים בחממות מדווחים על רמה מעט גבוהה יותר של הכנה למפגשים (בסולם 1-5). יתרון נוסף למסגרות החממות בא לידי ביטוי בקביעת שעת שיחה קבועה במערכת עם המורה החדש.

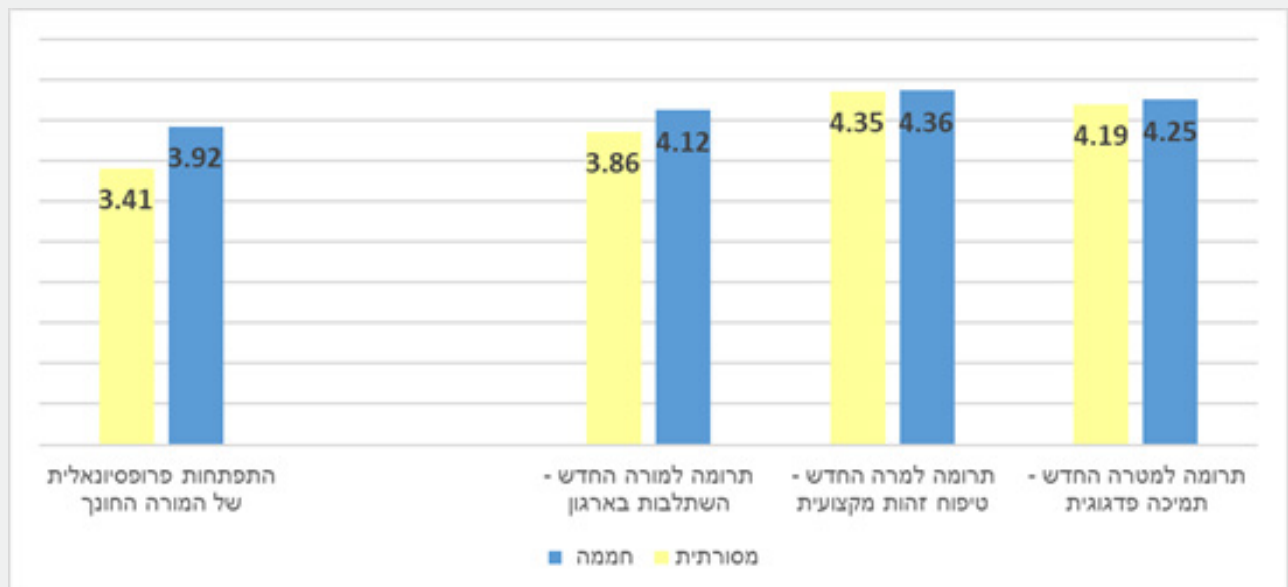
תרשים 8: היבטים ארגוניים ביישום תהליך החונכות



מסורתית וחממה, עם יתרון קל לחממות. יתרון זה בולט בעיקר ביחס לתרומה להשתלבות בארגון. ביחס להתפתחות הפרופסיונאלית של המורה החונך, היתרון של החממות בולט באופן מובהק ביחס למסגרות המסורתיות. החונכות, אם כן, מהווה מנוף להתפתחות פרופסיונאלית של מורים במידה רבה יותר בחממות לעומת המסגרות המסורתיות.

התרשים הבא מתייחס לתרומה של תהליך החונכות להתפתחות המקצועית של המורה החדש ושל המורה החונך (סולם 1-5). התרומה להתפתחות הפרופסיונאלית של המורה החדש נמדדה בשלושה תחומים: תמיכה פדגוגית, טיפוח זהות מקצועית והשתלבות בארגון. בכל המדדים הללו נצפו דירוגים גבוהים בקרב המורים החונכים שפעלו בשתי המסגרות:

תרשים 9: התפתחות פרופסיונאלית של המורה החדש ושל המורה החונך



מורים חונכים בחממות: נתיב להתפתחות פרופסיונאלית

שרית לינקר, גבי לנדלר פרדו, מלכה צינקר וד"ר רינת ארביב אלישיב

תהליכי ההוראה. החונכות הבנתה מסד להעצמה משמעותית עבור החונכים ולשינוי בתפיסת הזהות האישית והמקצועית שלהן. בדיעבד השפעה זו הביאה גם לשינוי חיובי באקלים של כלל צוות המורים בבית הספר והקרנה גם על תהליכי ההוראה-למידה ברמה הבית ספרית.

הממצאים מצביעים על טיפוח של תפיסה פרופסיונאלית של תפקיד החונכות על ידי המורים החונכים, תוך ניסיון להבנות לה ציר של צמיחה אישית המעוגן בשיח רפלקטיבי פתוח המשתף את המורים החונכים האחרים ואת המתמחים. החממות יצרו סביבה ארגונית שאפשרה את המהלך הפרופסיונאלי התומך בהתפתחות של המורים החונכים. הן שילבו קהילה לומדת שפעילותה מזמנת מהלך עמוק של התפתחות לא רק עבור המורים המתחילים כי אם גם למורים החונכים. במסגרת ההרצאה יוצגו ציטוטים של מורים המחזקים את המהלך הפרופסיונאלי של החונכות ואת ביטוייה כפי שהללו נתפסים על ידי נושאי התפקיד - המורים החונכים.

המחקר הנוכחי נערך בגישה איכותנית, והוא כולל ראיונות חצי מובנים עם 28 מורים חונכים במגזר היהודי, הבדואי והערבי שהשתתפו בחממות שהתקיימו בשש מכללות להוראה בישראל שהשתתפו בפרויקט: מכללת קיי, מכללת סמינר הקיבוצים, מכללת סכנין, מכללת גורדון, מכללת בית ברל ומכללת תלפיות. הריאיון עסק בתפיסת מושג החונכות ותרומתו להתפתחות הפרופסיונאלית של המורה החונך ושל המורה החדש.

ממצאי הערכה מצביעים על כך כי החונכות נתפסת על ידי המורים החונכים כתפקיד מרכזי בתהליך הכניסה להוראה. המורים שהשתתפו בראיונות הדגישו מסר של העצמה עבור המתמחות והמורות החדשות. במקביל לכך המורים הדגישו את ההשפעה הניכרת של תפקיד זה גם על עצמם כחונכים במסגרת החממות. לדידם, השפעה זו באה לידי ביטוי בשותפויות שנרקמו בחממה בין המורים החונכים למורים החדשים, בפתיחות לקבל את המורה החדש כעמית שיש לו הרבה מה להציע גם למורה החונך, ובניהול שיח רפלקטיבי על

מורים חונכים בחממות:

הבנייה של התפתחות פרופסיונאלית של המורה החדש

ד"ר רימונה כהן, ד"ר חאלד אלסייד וד"ר רינת ארביב אלישיב

שלהם בסוגיות אלו הוא מצומצם, ואינו מספק את הצרכים האובייקטיביים של המורים החדשים. בנוסף, המורים מציינים כי קיום של שעה סדורה במערכת השעות והצמדה של מורה חדש המלמד תחום דעת דומה לזה שלהם מיעלת את תהליך החונכות ומחזקת את תרומתו למורה החדש. בהקשר לכך הם אף הדגישו שבמסגרת המפגשים הללו הם בעצמם נתרמים מאוד מהשיח המשותף.

הממצאים מצביעים על הבנייה של תפיסה פרופסיונאלית של תפקיד החונכות על ידי המורים החונכים, תוך ניסיון להגדיר את גבולות הפרופסיה, ובכך להבנות זהות מקצועית אותנטית. המורים החונכים שואפים לתמוך במורה החדש, ולהבטיח קליטה מיטבית בבית הספר, ובה בעת הם מגדירים את תפקידם. הגדרה זו מבקשת לתת ביטוי למוקד המקצועי של החונכות. המחקר הנוכחי הוא בעל ערך בהתווית גבולות הפרופסיה של החונכות מתוך הפרספקטיבה של אלו המבצעים אותו בפועל.

המחקר נערך בגישה איכותנית, שכללה ראיונות חצי מובנים עם 28 מורים חונכים במגזר היהודי והערבי שהשתתפו בחממות שהתקיימו בשש מכללות להוראה בישראל: מכללת קיי, מכללת סמינר הקיבוצים, מכללת סכנין, מכללת גורדון, מכללת בית ברל ומכללת תלפיות. הריאיון עסק בתפיסת מושג החונכות ותרומתו למורה החדש.

ממצאי המחקר מלמדים כי המורים החונכים מגלים מחויבות עמוקה לתפקידם. הם תופסים את התפקיד כשליחות, שמקורה בהעצמה פרופסיונאלית למורה צעיר במערכת החינוך. חלק לא מבוטל מהמורים שהשתתפו בראיונות מאתגרים את התפיסה של המורה החונך כסוג של "כולביניק" ו"אח בוגר", כזה הנותן מענה לכל צורך ובקשה של המורה החדש, והם ממקדים את התמיכה במורה החדש בהיבטים פרופסיונאליים. כך, לדוגמה, מורים חונכים טוענים בראיונות כי מענה לעניינים אדמיניסטרטיביים ראוי שיינתן ממומחים לכך, וכי הידע

תפיסות מקבלי החלטות לקידום מעורבותם בחממות למורים מתחילים

ד"ר דליה עמנואל-נוי, ד"ר אילנה דרור, ד"ר בושמת בר-נדב, ד"ר רחלי הולצברג, בלי מרם, גבי לנדלר-פרדו וד"ר איהב זבידאט

לגבי הקצאת המשאבים השונים לפעילות ה-MITs, מקבלי ההחלטות התייחסו למספר סוגי משאבים המקדמים או המגבילים את פיתוח וקידום ה-MIT לאורך זמן. אלה כוללים:

א. הקצאת זמן בין היתר לתהליכי החניכה התומכים בחממות שלא מספיק זוכים למיסוד במערכת השעות, וכן הצורך להתחשב בעומס לוחות הזמנים המוטלים על נציגי הדרג האקדמי ומנחי החממות בתהליכי דיווח והפצה של המשימות הקשורות בניהול ודיווח פורמלי לגבי הפעילות ה-MIT.

ב. משאבים כספיים (תקציב ושכר) לתגמול גורמים מובילים המעורבים בתהליכי הנחיה וחניכה. היבט זה התייחס לכך כי בעלי תפקידים בדרג המוסדי והמחוזי (מקשר בית ספרי ומדריכי פיקוח ופסג"ה), אינם זוכים לתגמול בפעילות החממות על-אף שהם מקצים משאבי זמן וידע בפעילות. עוד גרסו מקבלי החלטות מדרגי הפיקוח שהם אינם מעורים כלל בתקציב החממות והיו מעוניינים להיות שותפים מלאים יותר בהקצאת המשאבים ליעד חשוב זה;

ג. זימון מסגרות תמיכה לפיתוח מקצועי להעשרה בידע של סגלי ניהול ומורים חונכים, באמצעות זמינות של גופים אקדמיים. מקבלי ההחלטות ציינו כי המשאב של קהילות למידה להתפתחות מקצועית, מוגבל ועל-כן, באמצעות ה-MIT בתי הספר זוכים להרחבת הנגישות לפעילות מקצועית-אקדמית. מנהלים ומפקחים ציינו חשיבותו של המנחה האקדמי בהובלת החממה שהינו משאב חשוב להצלחתה.

ד. הרחבת פיתוח מסגרות תיאום ותקשורת בין מוסדות, רשויות וגופים אקדמיים. היבט זה התייחס לצורך לפתח מסגרות היגוי ממוסדות, בין הדרגים האקדמיים לדרגי מחוז, רשות, פסג"ה ובית הספר. רק במחצית מן המוסדות פעלו צוותי היגוי ורבים ממקבלי ההחלטות חשבו שמסגרות לעיצוב מדיניות יכולות להועיל להעמקת השותפות, לדיווח על יעדי הפעילות ואף ניהול בשקיפות של הקצאת המשאבים ליעדי הפעילות;

ה. זמינות של תהליכי מחקר, הערכה ומשוב לצד הפקת לקחים עבור השותפים. היבט זה הועלה על-ידי דרגי הפיקוח אשר גרסו שמחקרים ודו"חות הערכה שמתחילים להתפתח בפעילות ה-MITs ובכלל יועילו לביסוס הרציונל של השותפות ולהפקת ידע ולקחים מתהווים על התועלות ועל האתגרים ב-MITs;

מטרת המחקר הינה לבחון את תפיסותיהם של דרג מקבלי החלטות מן האקדמיה, מטה, מחוז, רשות מקומית ומנהלי בתי ספר, לגבי מעורבותם בקידום החממות למורים מתחילים (MIT= Multi Players Induction Team). במחקר השתתפו 26 מרואיינים שנטלו חלק בתהליכי קבלת החלטות הקשורות בהקמה ובהפעלת ה-MIT הן בשדה והן באקדמיה, ביניהם: 4 מנהלי בתי ספר, 3 מנהלי אגפי חינוך ברשויות המקומיות; 2 ראשי יחידות כניסה להוראה, 3 נשאי מכללות, 4 דיקאני מכללות לחינוך, 7 מפקחים מחוזיים, 3 נציגי מטה משרד החינוך ומנהלת הפרויקט בתכנית. איסוף הנתונים נערך באמצעות ראיונות עומק חצי מובנים.

עיקרי הממצאים

1. תפיסות בעלי התפקידים לגבי מטרת ה-MITs צרכי המורים המשתלבים בהם: ניכר היה כי כלל בעלי התפקידים הכירו את רעיון החממות ואת התפיסה המונחת בבסיסן. הוצגה התייחסות מצד כלל המרואיינים לשינוי שהתרחש בהעתקת הפעילות של סדנאות התמיכה למתמחים מהקמפוסים האקדמיים אל ההקשר האקולוגי - בבתי הספר וברשויות המקומיות (כמו גם מרכזי פסג"ה לפיתוח סגלי הוראה). נמצאה הסכמה רחבה לגבי הצורך לבסס את מעורבות המנהל וסגלי בתי הספר בקידום היעד של תמיכה ופיתוח הצרכים שיש להעניק למורים מתחילים. הודגשה ההכרה בעיקרון השותפות בין האקדמיה לבין בתי-הספר כאשר סגלי הפיקוח ייחסו חשיבות למקום מנהל בית הספר כעוגן מרכזי בשותפות בעוד שהדרגים האקדמיים ודרגי המטה ראו גם את חשיבות המעורבות של המסגרות האקדמיות ומסגרות הפסג"ה והמחוז בליווי וקידום הצרכים של המורים המתחילים. יעד אחד נוסף, ברציונל ה-MITs, שלא ממש זכה להתייחסות על-ידי מרבית השותפים, להוציא ראשי יחידות כניסה להוראה, מתייחס לעידוד ה"קול האישי" של המורים המתחילים, ביחס לקידום מיזמים פדגוגיים בכיתה, בביה"ס הספר והקהילה. היו שגרסו שהיעד יומרני ומוקדם מידי למימוש מצד המורים המתחילים. מקבלי ההחלטות גרסו כי קהילות ה-MIT עשויות לעודד חדשנות ושיתוף בידע אך צריכות לתת מענה לקשיים, סוגיות ואתגרים שיחזקו את ביטחונן ואת מסוגלותן להתמודד עם צורכי ההוראה במגע עם הלומדים וביסוס הסמכות המורית, הידוק הקשר עם ההורים ועמיתים בתרבות בית הספר.

התשומות הנדרשות לפיתוח החממות. בחלק מן החממות ציינו מקבלי ההחלטות את הצורך להעמיק את שילובם והכשרתם של המורים החונכים.

3. לגבי תפיסות לגבי תועלות והשפעות של החממות וסיכוייהן

לצמיחה בת קיימא, כלל מקבלי ההחלטות בראיונות דיווחו על תועלות רבות הצומחות מדגמי ה-MITs, הפועלות בשותפות עם היקף נרחב של בעלי עניין. התועלות העיקריות יוחסו להעלאת המודעות וההכרה של המנהלים ובעלי תפקידים לקדם את הדאגה לשילובם והתמדתם של מורים מתחילים. המחויבות של המנהלים ללוות, לתמוך ולתת משוב למורים התרחבה בעקבות החממות. גורמי פיקוח והדרכה במחוזות מעלים על נס את המעורבות שלהם בלווי ותמיכה במורים וגננות בעקבות המעורבות בפעילות החממות. היו מפקחים וראשי יחידות שהצביעו על כך כי מעל 85% ממקבלי פרס הקליטה בבתי הספר הינם כאלה שפועלת בתוכם חממה ממוסדת למורים מתחילים. ראשי יחידות במוסדות האקדמיים וראש אגף התמחות במשרד החינוך, הדגישו את חשיבות הרשת השיתופית שהתפתחה בין יחידות הכניסה להוראה ברחבי הארץ, ואף שבחו את המכוונת של מוסדות רבים להדק את הקשר עם בתי הספר, סביב היעד טיפוח מורים מתחילים. מנהלים וראשי יחידות ייחסו תרומות והשפעות ליוזמות פדגוגיות וחדשניות שקידמו מורים מתחילים וחונכיהם, בעקבות פעילות ב-MIT. היו שהרחיבו גם בתועלות הקשורות בשינויים בהם החלו להתפתח בתוכניות הלימודים האקדמיות, קורסי אוריינטציה לתלמידי שנה ג', לקראת השתלבותם בעבודה. מאמץ זה לשינוי קורסים בהכשרת פרחי ההוראה לעולם העבודה, נעשה בארבעה מוסדות אקדמיים. כאשר בשני מוסדות אקדמיים אחרים, נעשו שינויים מודולריים במבנה של קורסים קיימים. נשיאת מכללה מובילה הדגישה את השינויים שחלו בעבודת הרצף מן ההכשרה אל ההתמחות והמכוונת של מכללתה לשילוב המדפ"ם בתהליכי ההכנה והשתלבות של הבוגרים שלהם להשתלבות בעולם העבודה. גם החשיפה לרשת הבינלאומית והיכרות עם דגמי הכשרה וחניכה במוסדות בחו"ל נתפסה בעיני נשיאה כהישג אותו יש לייחס לפעילות ה-MIT.

4. לגבי סיכויי הצמיחה של החממות בעתיד וההשלכות

האפשרויות לגבי דגמי תמיכה וחניכה, כלל מקבלי ההחלטות הבהירו בראיונות שדגמי חממות, על הרכבן המגוון, הינו כיוון ויעד רצוי שיש חשיבות למסדו ולהרחיבו לאורך זמן. נציגי רשויות יחד עם ראש המנהל ומנהלת אגף התמחות וכניסה להוראה, הבהירו כי מדובר ביעד אסטרטגי הנמצא מבחינתם בעדיפות חשובה. נשיאת מכללה מובילה, ציינה שהיתה מעבירה את מרכז הכובד במעקב אחר אתגרי ההכשרה

1. שיווק ומיתוג של ה-MITs היבט זה מתייחס לטענת מקבלי ההחלטות לצורך ליצור מנגנוני הפצה למיתוג היעדים ודרכי הפעולה הייחודיים לפעילות החממות. היבט זה לביסוס החממות חיוני לצורך הרחבת התהודה לגבי פועלן לקידום מורים מתחילים ברחבי הארץ.

2. לגבי תהליכי ההפעלה של החממות והקשיים הנלווים

להפעלה, מקבלי ההחלטות ציינו כי מעורבותם בפעילות ה-MITs היתה חלקית. מרביתם מעורבים ברובד של עיצוב המדיניות וקידום הפעלתן, כאשר לעתים הזמינות לנסות חלק בפעילותן נמוכה ומוגבלת. ראשי יחידות אקדמית לשלב הכניסה להוראה, מנהלי בתי ספר ורפרנטים למורים מתחילים עם מדריכים למורים מתחילים נמצאו כזמינים יותר מבין יתר הדרגים. דרגי נשיאים, ודיקאנים, מפקחים כוללים ודרגי מטה, לרוב מיועדים ומדווחים על נעשה, מגיעים לחממות לביקורים מזדמנים מאוד ולעתים משתתפים בטקסים פורמליים הנועדים לברך את המשתתפים.

מרבית מקבלי ההחלטות ציינו שהנושאים הנלמדים בחממות והכשירויות המטופלות בהן, נראים בעיניהם כחשובים ותורמים למורים המתחילים. חלק נרחב מהנושאים גם קשור למתווה התוכן שפתוח במשרד החינוך למורים מתחילים. עם זאת, להוציא מעורבות של ראשי יחידות כניסה להוראה, מנהלי בתי ספר, מנהלת התוכנית וראש אגף ההתמחות והכניסה להוראה, העיסוק בתכנים אינו מהווה חלק מהסוגיות שהם עוסקים בהן. היו שצינו שחלק מהנושאים הנידונים הוצגו לדיון גם בוועדות ההיגוי המשותפות. נציין כי קודם הוצג כי לא בכל החממות יש ועדות היגוי פעילות וממוסדות. רק ב-80% מן החממות המדווחות צוין הקשר הממוסד עם הרשויות המקומיות. החממות פועלות במרבית המקרים בצורה עקבית ורציפה, אך אין אחידות באינטנסיביות ההפעלה בכל השנה. יש המקדים את הפעילות האינטנסיבית במחצית הראשונה ויש הפורשים אותה לאורך כל השנה. מורים חדשים בחממות מעורבים בשכיחות נמוכה (30 שעות) בהשוואה למתמחים (בהיקף של 60 שעות). בחלק נרחב של החממות ההדרכה מנהלת על-ידי מנחים מנוסים ובקיאים בעולמם של מורים מתחילים.

מתוך הראיונות ניתן היה ללמוד גם על קשיים רבים המתעוררים בחממות אך אלה נפתרים על-ידי ראשי יחידות האקדמיות, מקשרים יישוביים ומנהלי בתי-ספר יחד עם מקשרים בית ספריים. נשיאי מכללה מעורבים מתמודדים בעיקר עם הקשרים פוליטיים של החממות מול דרגי מטה ומול מנהלי הפרויקט. הוצגה מטעם נשיאי המכללות הערכה רבה למאמצי משרד החינוך, להקצות משאבים לפעילות החממות, אך לעתים היקף הפעילות וההכנה של התשתיות לא תמיד מכסה את כל



אל מבחן הקליטה וההשתלבות של הבוגרים בבתי הספר. להערכת נשיאי המכללות וראשי היחידות, קשה יהיה לראות את תמונת ההתמחות העתידית ללא ביסוס דגמי השותפות עם כלל בעלי העניין המכוונים לטיפוח מורים מתחילים ולביסוס דגמי חניכה מיטביים. דגמים אלה מצריכים מימון והשקעה אך גם חשוב שייבנו על אידאולוגיה חינוכית המכירה בייחודה של גישה שיתופית-קלינית, מבוססת ואיתנה.

מנהלים ברכו על כך שנפתח פתח להידוק יחסים עם המוסדות האקדמיים על-מנת ליצור מסגרות תמיכה משמעותיות יותר, הן למורים והן לסגל בתי הספר כולו. עם זאת, על-מנת למנף את דגמי ה-MIT יש להבטיח שהחוליה להכשרת חונכים ומיסוד עבודתם בבית הספר תזכה לחיזוק ולביסוס יעד המשך לפיתוח של החממות בעתיד. ציפייה זו היוותה את הבסיס וההצדקה לפרויקט ההמשך שצמח במסגרת ה-PROMENRORS במהלך 2020-2023.

סיכום והשלכות

העיסוק במקומם של מקבלי ההחלטות בקידום ה-MIT, כמסגרות תומכות לצמיחה והשתלבות של מורים מתחילים, הינו כיוון מחקרי המצוי בראשית הדרך. דרגים מובילים של קובעי מדיניות מבטיחים לעתים סיכויי היכחדות או צמיחה, בת קיימא, של יעדים פדגוגיים למיקוד. ניתן להעריך שהאתגר לשימור מורים ולביסוס מקומם והשפעתם תלוי במידה רבה בלכידות הטמונה במארג הכוחות התומכים (בתוך בית הספר ומחוצה לו - בכל שדרת המערכת החינוכית), בצמיחתם ובמסוגלותם המקצועית של המורים המתחילים. מסוגלת זו מצופה שתתבסס במערכת ותזכה להטביע חותם בה כמנהיגי חינוך שחוו בחממות ה-MIT דגמי-תמיכה וחניכה משמעותיים. ייתכן שדרך ערוץ החממות יתווך המסר שתרבות הוראה על שותפיה, תשכיל לתמוך היטב במוריה כך שתצמיח ותבטיח במורשת את התמיכה את בטיפוחו של דור המורים הבא.