

מפיקוח למנהיגות

סיפור מסעה של קהילה מקצועית

אילנה מרגולין, מיכל שני ופנינת טל

From Supervision to Leadership: The Journey of a Professional Community

Prof. Ilana Margolin, Dr. Michal Shani, Dr. Pninat Tal

המחברות: פרופ' אילנה מרגולין, ד"ר מיכל שני וד"ר פנינת טל, מכללת לוינסקי לחינוך
בהשתתפות ד"ר סולי נתן

הוצאת הספרים של מכון מופ"ת:

עורכת ראשית: ד"ר יהודית שטיימן

עורכת אקדמית: ד"ר שרה שמעוני

עורכת טקסט ולשון: לילך צ'לנוב

עורכת לשון אחראית: מירב כהן-דר

עורכת גרפית ומעצבת העטיפה: בלה טאובר

האיור על העטיפה הוא האיור המקורי מהספר **הקוסם מארץ עוץ**, מאת פרנק ל' באום. הוא הוצא מהספר המתורגם לעברית (עמ' 91), שיצא בשנת 1989 בהוצאת מחברות לספרות, זמורה בע"מ, בתרגומה של בשמת אבן זהר.

עשינו כמיטב יכולתנו לאתר את בעלי הזכויות של כל חומר ששולב בספר ממקורות חיצוניים. אנו מתנצלים על כל השמטה או טעות. אם יובאו אלו לידיעתנו, נפעל לתקן במהדורות הבאות.

מסת"ב: 6-152-530-965-978

© כל הזכויות לתמונות וליצירות שמורות ליוצרים

© כל הזכויות שמורות למכון מופ"ת, תשע"ח 2018

טל': 03-6901406 <http://www.mofet.macam.ac.il>

דפוס: אופסט טל בע"מ

...עתה אין אלה משיכות מכחול אחדות שאין בידי לצרפן
לתמונה, לא צלילים בודדים, תלושים, שאין בידי לאחותם
למנגינה. סיבים יפיפיים שלא ידעתי מה לעשות בהם
בעבר, משתנים עתה לעיניי ונעשים חוטים שיש בידי
לארוג מהם שטיחים ססגוניים של אגדות. (אביגדור דגן,
בינת השכוי, 1978, עמ' 162)

תודות

תודה גדולה ומיוחדת בראש ובראשונה לד"ר סולי נתן, מנהלת המחוז, על ששילבה בין כוחות מערכת החינוך לבין האקדמיה במושכלות ובאומץ וחוללה את תהליך השינוי המחוזי.

תודתנו שלוחה למשתתפות בקהילה המקצועית, על שותפות ארוכת שנים, על הנכונות ללמוד יחד, לחשוב אחרת, לצאת מאזור הנוחות ולעצב מודל עבודה חדשני וייחודי.

לד"ר יהודית שטיימן, העורכת הראשית וראש הוצאת הספרים של מכון מופ"ת, תודה והערכה על המקצועיות ועל התמיכה לאורך כל הדרך, משלב הרעיון ועד לשלב ההוצאה לאור.

לד"ר שרה שמעוני, העורכת האקדמית, תודה אישית וחמה, על שליוותה אותנו עקב בצד אגודל במהלך הכתיבה; על שקראה, האירה והעירה בצומתי חשיבה, עודדה והקשיבה, התבוננה והשיאה עצות חכמות ומקדמות בכל שלבי התהליך. לפרופ' לאה קסן, נשיאת המכללה בשנות הכתיבה, מודות על כך ששיתפה אותנו בעצותיה המחקריות הקריטיות, על שפגשה אותנו והקשיבה, למדה ולימדה אותנו מעושר ניסיונה.

לחיותה רגב, חברה אישית ועמיתה לדרך, מרצה ומדריכה פורצת דרך בתחום הכשרת מורים למתמטיקה, תודה מקרב לב על שסייעה לנו בכל מאודה בגיבוש הרעיונות לכדי כתיבה מלאה ובהירה, ועל שארזה אתנו בחוכמתה שש שנות מחקר מורכב לכדי ספר זה.

ללילך צ'לנוב, עורכת הלשון, תודה וברכה על העריכה הלשונית, על מלאכה מוקפדת בשיתוף פעולה מלא; ולמירב כהן-דר, עורכת הלשון האחראית, על הסיוע הנאמן בשלבים האחרונים של העבודה.

לבלה טאובר, המעצבת הגרפית, תודה על העיצוב היפה של הספר ושל העטיפה; ולאמיל שנקרמן, מעצב אתרי אינטרנט במכון מופ"ת, תודה על הסיוע בלבטים הרבים שחוינו בעת עיצוב המודל החדשני המופיע בספר, על ההבנה שגילה בנוגע לממדי המודל משלב הרעיון ועד לממשותו הוויזואלית.

ותודה אחרונה וחמה לחברתנו, החוקרת והאמנית ד"ר שושי וקסמן, שסייעה בידינו למצוא את המטפורה ואת האיור המתאימים ביותר לעצב את כריכת ספרנו. רק בזכות הליווי החכם והחם שלכן זכינו להגיע אל תום המסע כשהספר מונח כאן.

תוכן העניינים

7.....הקדמה

שער ראשון: סיפור ההקשר

פרק א: התפתחותה של קהילה מקצועית לומדת -

13.....תיאור כרונולוגי של התהליך.....

16.....פרק ב: שחייה באוקיינוס של נתונים - על המחקר שבעקבות העשייה.....

19.....פרק ג: דגמים של פיקוח - מגמות גלוקליות עכשוויות.....

שער שני: סיפורה של קהילת מפקחות - מהערכה ובקרה לייזום פדגוגי שיתופי

31.....פרק א: יציאה לדרך לא סלולה - בניית קהילה מקצועית לומדת.....

53.....פרק ב: שינוי תפיסת הלמידה - מתפיסה קווית לתפיסה מרושתת.....

79.....פרק ג: מנהיגות בת-קיימה.....

99.....פרק ד: חשיבות ההקשר - גורם מתערב חיצוני.....

113.....פרק ה: שותפויות ברחבי המחוז.....

130.....פרק ו: ליווי העשייה והלמידה במחקר פעולה.....

שער שלישי: סיפורן של המשתתפות על ציר של שינוי

157.....פרק א: המפקחות המשתתפות.....

174.....פרק ב: מובילות התהליך.....

185.....סוף דבר ומחשבות לעתיד.....

191.....מקורות.....

201.....תקציר באנגלית.....

הקדמה

בספר זה מוצג סיפורו של מסע למידה עמוק ועתיר אירועים בן שש שנים של קהילת מפקחות על בתי ספר ומדריכות בתחומי דעת שונים, במחוז גדול במערכת החינוך בישראל.¹ המסע החל כאשר מנהלת המחוז ביקשה לשנות את תרבות העבודה במחוז, מתרבות של "התעדכנויות", עיסוק ברובד טכני של ניהול, הובלת שינויים מקומיים וחידושים נקודתיים, לתרבות של למידה מתמדת ושיתופית בכל הדרגים: מפקחות, מדריכות, מנהלות בתי ספר, מורות, וכמובן, תלמידות. שינוי זה נועד להוביל כל תלמידה ותלמיד למיצוי הפוטנציאל שלהם וליצור אקלים של חתירה מתמשכת למצוינות של כל השותפות. לשם כך חברה מנהלת המחוז אלינו, לצוות אקדמי ממכללה להכשרת מורים, שעם כמה מאתנו היא עבדה בתפקידיה הקודמים, ותפיסותינו החינוכיות, הידע שלנו וניסיוננו נראו לה מתאימים ביותר להובלת תהליך השינוי. מנהלת המחוז ואנחנו, הצוות האקדמי, התווינו יחד את הדרך להשגת היעד - ליצור עם המפקחות ועם המדריכות קהילת למידה, מחקר ועשייה, שבה יהיה אפשר להבנות מחדש את זהותה המקצועית של המפקחת ואת תפקידה. דהיינו, לשנות את תפקיד המפקחת מתפקיד הפיקוח המסורתי הנהוג בארץ ובעולם, תפקיד שעיקרו הערכת תפקודי בתי הספר והשמת עובדי הוראה, לתפקיד של מובילה פדגוגית מחוללת שינוי. מעבר לשינויים בתפקיד הפיקוח, מטרתה של מנהלת המחוז הייתה לגבש מנהיגות מחוזית מובילה שתתווה את החזון ואת סדר היום של המחוז ותיישמו.

הרציונל שעמד בבסיס חזוננו היה מושתת על גישה קונסטרוקטיביסטית, גישה הנגזרת מן התאוריה הסוציו-תרבותית, ומשמעותה למידה מתמשכת של מורות, מנהלות ומפקחות בשיתוף מורות-מורים במהלך עבודתן. למידה כזו מחוללת שינוי במשתתפות ובסביבות העבודה שלהן, ויכולה להתרחש בקהילות מקצועיות לומדות החוקרות את עשייתן כל הזמן.

תפיסתנו הייתה תפיסה מערכתית, כלומר ראינו בהכשרת המורים תהליך המתרחש מתוך שיתוף פעולה הדוק ומתואם עם השדה על כל רבדיו. לפי

1 לאורך הספר נקטנו בעיקר לשון נקבה. כל הנאמר מכון לשני המינים גם יחד.

תפיסה זו, העשייה בשדה, דהיינו הלמידה וההוראה בתוך הכיתות בבתי הספר, היא מוקד ההכשרה. עם זאת, סברנו שכדי להוביל שותפות מעין זו וכדי לבנות קהילות מקצועיות לומדות יש להצמיח מנהיגות חינוכית משותפת של כל בעלות העניין - נשות מעשה, מעצבות מדיניות ונשות מחקר ותאוריה. הצמחת מנהיגות חינוכית מבוזרת, השונה מהמנהיגות ההיררכית השכיחה במערכת, הייתה חלק מרכזי בחזונו. חזון זה התבסס גם על הניסיון ההולך ומצטבר בארץ ובעולם בתחום הרפורמות המערכתיות, שלפיו הצלחת הרפורמות מותנית במפגש בין תהליכים הצומחים מלמטה (bottom-up) לבין תהליכים המוכתבים מלמעלה (top-down). עיקרון מרכזי נוסף היה שזירת התאוריה בעשייה - התאוריה היא אמצעי לבדיקת העשייה, לחשיבה מחודשת עליה ולשיפורה, וגם מצע להולדתם של רעיונות חדשניים ופורצי דרך. זאת ועוד, כדי לבסס את השינויים הנדרשים על נתונים יש להשתית את הלמידה על חקר העשייה, ובעיקר לערוך מחקרי פעולה. מחקרים כאלה, המבוססים על איסוף נתונים שיטתי וניתוחם, מסייעים להבנה מעמיקה של העשייה החינוכית ושל ההקשר שבו היא נעשית ותורמים לשיפורה.

התהליך המתואר בספר - שש שנות פעילותה של הקהילה ועוד שלוש שנות הניתוח והעיבוד של הנתונים וכתובת הספר - הצמיח בסופו של דבר מודל אקולוגי אוניברסלי של פיתוח מקצועי במאה ה-21, העוסק בלמידה, בעשייה ובמחקר במסגרת קהילה מקצועית. בקהילה מקצועית זו מתקיים דיאלוג מתמיד ומתמשך בין האקדמיה לשדה, והוא המאפשר פיתוח זהות מקצועית חדשה.

על הספר והניווט בין דפיו

בספר שלושה שערים ופרק החותם אותו - סוף דבר ומחשבות לעתיד. בשער הראשון - סיפור ההקשר שהוא סיפור המסגרת של הספר - שלושה פרקים. בפרקים אלה מתוארים התפתחותה של הקהילה הלומדת והמחקר שבעקבות העשייה. כמו כן, מוצגת סקירה של מגמות גלוקליות (גלובליות ולוקליות) עכשוויות בתחום הפיקוח ושל תפיסות ומודלים עדכניים בזיקה לפיקוח בארץ ובעולם.

השער השני מוקדש לסיפורה של קהילת המפקחות - מהערכה ובקרה לייזום פדגוגי שיתופי. בשער זה מתואר הפיתוח המקצועי של המפקחות וגיבושו של מודל חדש לעבודת פיקוח. ששת הפרקים המופיעים בשער זה הם לב לבו של הספר. כל פרק מתמקד בנושא מרכזי אחד בתהליך העבודה המתמשך בקהילה

המקצועית הלומדת, אשר מועלה לקדמת הבמה, ואילו הנושאים האחרים נוכחים ברקע. במילים אחרות, כל הנושאים חוזרים ונזכרים בכל אחד מן הפרקים במידה משתנה של הרחבה והעמקה. החלוקה לפרקים היא אפוא נושאית ולא כרונולוגית.

בפרק הראשון בשער זה מתוארת היווצרותה של הקהילה המקצועית הלומדת של המפקחות. שזורות בו התאוריות שעליהן הושתתה בניית הקהילה, ומסופר כיצד הן הפכו לחלק בלתי נפרד מהעשייה. הפרק השני מוקדש למהותה של הלמידה שהתרחשה לאורך כל התהליך בכל עֵתָר (בכל עֵת ובכל אֵתָר), ומתואר בו שינוי תפיסת הלמידה מתפיסה קווית לתפיסה מרושתת. בפרק השלישי מתוארים חמישה תהליכים של שינוי תפיסות הפיקוח לקראת מנהיגות אקולוגית בת-קיימה. בפרק הרביעי מתוארת התמודדותה של הקהילה עם גורם מתערב חיצוני שטלטל אותה והשפיע מאוד על סדר יומן של המפקחות. בפרק החמישי מתוארות השותפויות ברחבי המחוז, שהן אחד מעמודי התווך בהתפתחותן של המפקחות ובהפיכתן למנהיגות שותפות מובילות. בפרק השישי והאחרון בשער השני מתוארים מחקר הפעולה שהפך לשגרה בתרבות המחוז והאתגרים שהיו כרוכים בתהליך הכתיבה והפרסום.

בשער השלישי מובא סיפורן של המשתתפות על ציר של שינוי, בשני פרקים. בפרק הראשון מתוארים פרופילים של חברות הקהילה והשינויים שעברו הן בתפיסת תפקידן וזהותן המקצועית הן בדרך שבה תפסו את מנהיגותן הלכה למעשה. בפרק השני מתואר סיפורן של מובילות התהליך, חזונו ועשייתן. הספר מסתיים בפרק סוף דבר ובמחשבות לעתיד, ומוצגות בו מחשבות, תובנות והשלכות של התהליך כולו, כפי שאנו רואות אותן בתום תהליך המחקר והכתיבה. התרגומים המועטים המובאים בספר הם שלנו, המחברות, וכל השמות הפרטיים הנקובים לאורכו בדויים.