

את תהיי מורה מצוינת, אבל לא אצלי

במחקר שנערך בסמינר הקיבוצים מצאו ציפי ליבמן ושותפותיה, ד"ר דפנה המר והילה אשר, כי מנהלים רבים ממליצים לתת רישיון הוראה למורים חדשים בתום תקופת ההתמחות, אך בה בעת הם אינם מוכנים לקלוט את אותם מורים בבית ספרם. האם עובדה זו אמורה להדליק אצלנו נורה אדומה?

אלעד מרגל

כרופ' ציפי ליבמן, נשיאת מכללת סמינר הקיבוצים, החלה את דרכה המקצועית בהוראת המדעים כחוקרת בתחום הביולוגיה החיסונית ומורה לביולוגיה. עם הזמן היא החלה להתמקד יותר "במעברה האנושית" ופחות במעברה הביולוגית. ב־25 השנים האחרונות עוסקת ליבמן בעיקר במדיניות חינוך. זו השנה השישית שהיא נשיאת המכללה.

לאחרונה פרסמה ליבמן דוח מחקר שכותרתו "מה חשוב למנהלי בתי ספר כבואם להעריך מורים מתחילים?" המחקר ברק אס כלי ההערכה שמשרד החינוך מספק לצורך מתן רישיון הוראה בתום ההתמחות אפקטיביים בעיני המנהלים. "הרעיון למחקר", מספרת ליבמן, "נולד כאשר נקראתי להשתתף בבניית גיליון הערכה למנהלים לקראת מתן רישוי למורים חדשים אחרי ההתמחות (סטאז'). גיליתי שמנהלים רבים נוטים לתמוך במתן רישיון הוראה למורים למרות שאינם מרוצים מתפקודם. תופעה זו הולידה בי רעיון

למחקר: לבדוק כיצד מעריכים מנהלי בתי הספר את התאמתם של מורים צעירים להוראה ולשפוך אור על השיקולים שמנחים אותם להמליץ על רישיון ההוראה".

ומה מוצאת?

"עשרה אחוזים מהמורים הצעירים אינם מקבלים בסופו של דבר רישיון הוראה. כמחציתם לא משלימים את הרישיון מסיבות שלהם, וכמחציתם 'מונשרים' על ידי משרד החינוך בהמלצת המנהל. אבל

בתשובה על השאלה שהצגנו - 'כמה מבין המתמחים שהמלצת להעניק להם רישיון הוראה היית מעוניין להשאיר אצלך בבית ספר?' - התברר שמנהלים לא היו מוכנים לקבל רבים מהם לבית ספרם".

איך זה יכול להיות?

"יש לזה שתי סיבות עיקריות: האחת, המנהל מבין שמדובר במורה מתחיל וחושב שזה 'לא פייר' להדיח אותו בשלב מוקדם, לפני שקיבל סיכוי מספק להשתפר ולהוכיח את עצמו עד לקביעות. הסיבה השנייה היא שהמנהל חושב לעצמו: ממילא הוא לא נשאר אצלי לאחר תקופת הסטאז', אז למה שאני אהיה ה'רשע' ששלל או עיכב את רישיון ההוראה שלו?".

בראיונות עומק שנערכו עם 32 מנהלים ממגוון בתי ספר התברר שהתכונות ההכרחיות בעיני מנהלים ומנהלות למורה טוב אינן תואמות את התכונות העולות מכלי ההערכה למתמחים מטעם משרד החינוך. "בעוד שכלי ההערכה מפרט במיוחד את ההיבטים המקצועיים של ההוראה", מסבירה ליבמן את הפער, "המנהלים החשיבו היבטים שונים לחלוטין, כגון אחריות, ראש גדול, פוטנציאל לטווח ארוך, כושר הסתגלות והשתלבות בצוות. כלי ההערכה של משרד החינוך הוא לדעתם שאלון מסורבל, ארוך מדי ולא רלוונטי.

בכלל, השלב של מתן רישוי למורים מתחילים אחרי התמחות לא נתפס בעיניהם כשלב שיש להחמיר בו. מנקודת מבטם, רק בשלב הענקת הקביעות נדרשת הערכה קפדנית של המורים הצעירים".

בעקבות המחקר עודכן כלי ההערכה למתמחים, וכיום הוא קצר כמידה ניכרת וידידותי למנהלים. את העדכון עשתה ועדת אייל רם, סמנכ"ל הכשרת מורים. ליבמן מציעה שורה נוספת של שדרוגים לתהליך ההתמחות ומתן רישיון ההוראה.



ציפי ליבמן
צילום: רפי קוץ

שני חשוב שהמורים הטובים ביותר יזוהו בתהליך ההתמחות מקצועי ויישארו במערכת החינוך".

דפנה המר־בורנר, שותפתה למחקר של ליבמן, היא ראש יחידת הכניסה להוראה בסמינר הקיבוצים. "כור היתוך של מורים טריים מכל קשת השבטים בחברה הישראלית עובר אצלנו במכללה בכל שנה", היא אומרת. "אנחנו בונים שותפות בין האקדמיה לשטח, כדי שההכשרה תתאים למציאות, כדי שמורים חדשים לא ינטשו את המערכת ב'הלם קרב' כעבור מספר שנים, אלא ישתלבו בבתי הספר ויממשו את עצמם מתוך אהבת המקצוע".

יש לך דוגמה?

"תראה את הנתון המדהים הבא: 76 אחוז מהמנהלים חושבים שהיכולות הפדגוגיות הן רק בעדיפות שלישית לעומת רמת המוטיבציה של המורה להשתלב ולהצליח בעבודתו, ומעל הכול האישיות והתאמתה לבית הספר. בעיני המנהלים זה המרכיב העיקרי בהתייחסותם למורים החדשים. אם זה סדר העדיפויות שעומד לנגד עיני המנהלים בהחליטים כעבור שנתיים אם להעניק למורה מסוים קביעות במערכת, עלינו למצוא דרך לרתום את המנהלים לתהליך הערכה אישי ולא טכני. מנהל שיעבור 'מסע' משמעותי ודיאלוגי עם המורה החדש, שיכלול היכרות אישית, יבין כיצד לשלב אותו בבית הספר".

ואתם עושים את זה?

"בעקבות המחקר, אנחנו מגבירים את הדגש על השתלבות מורים בבית הספר, ומתגבש גם קורס חדש שיתמקד בנושא הזה. יש לנו אחריות כלפי הבוגרים, גם אחרי שהם יוצאים לשטח".

מרפדים את תחילת הדרך

במשרד החינוך מתייחסים ברצינות למחקר, ובד בבד מבינים שטבעי שבשנים הראשונות "הביצועים נמוכים יותר"

מורים שלא עוברים את התקופה הזאת כהלכה מפתחים דפוסי הישרדות: הם נעשים נוקשים, כועסים ומרוחקים מן התלמידים. ולהפך".

איך מוגיב משרד החינוך על המחקר שמראה כי מנהלים תומכים במתן רישיונות הוראה למורים שהם אינם רוצים בהם כלל בבית ספרם? "אחת ממטרות ההתמחות היא לזוהות את מי שאינו מתאים בעליל להוראה. יכולות להיות דמויות כריזמטיות ועתירות כישורים ללא כישורי הוראה. לא בטוח שזה רע שהמנהלים לא רוצים לפסול מורים ולקבוע את גורלם אחרי סטאז' בן שנה אחת ובה בעת לא לאמץ אותם אל תוך הצוות שלהם בבית הספר".

הנהלה ובעיות משמעת. גם בחדר המורים, בקבוצת השווים, יש לעתים תחושת ניכור וחוסר קבלה". ההתחלה קריטית. איך מתמודדים עם הלם הבניסה?

"החזון שלנו הוא שמורים חדשים ישתלבו ממש מההתחלה עם תחושת מסוגלות ויקבלו העצמה מצד הצוות הוותיק", משיבה זילברשטרום. "כבר בשנה הראשונה זוכה המורה לחונכות אישית מצד מורה חונך בבית הספר ולסדרנת סטאז' בליווי איש מקצוע. הסדרנה מצמיחה עוצמות פנימיות.

"מורים חדשים הם תקוות המערכת וההזדמנות של החינוך. הם מלאי תקוות ותשוקה להיות מורים", אומרת ד"ר שרה זילברשטרום, מנהלת אגף התמחות וכניסה להוראה במשרד החינוך. "אבל דווקא בשלב הכניסה הביצועים נמוכים יותר, עקב חוסר ניסיון. הפער בין התקוות לבין העבודה היומיומית גדול. הוא עלול להוביל לנשירה, אם לא יהיה טיפול מתאים לתחושת התסכול הנוצרת. לעתים מורה שנכנס לסטאז' נכנס להלם מול מציאות מאתגרת בניהול כיתה, קשר עם תלמידים והורים, עמיתים, אנשי