

מסוגלות מותפת מלווית המנהלת ראיונות עם מנהלות עבר במיזם מישרים

הושבנו שתי מנהלות מישרים בדימוס לשיחה על בניה וקידום של תחושת מסוגלות משותפת בצוות בית הספר: **כרמית אביזמר** - ניהלה את בית ספר שז"ר עכו, כיום מפקחת כוללת מחוז צפון ו**מרסל זהר** - ניהלה את בית ספר טבנקין בבת ים, כיום עובדת במנהל הפדגוגי במשרד החינוך.

תארו לנו איך הייתה תחושת המסוגלות המשותפת בצוות בתחילת הדרך במישרים?

כרמית: אצלנו העבודה הייתה מאוד פרסונלית, **כל מורה עבדה עם עצמה**, לא כל כך שיתפו פעולה מבחינה מקצועית. המורות הרגישו שהן משתפות פעולה אחת עם השניה אבל בעצם זה היה יותר תמיכה רגשית, עזרה בחדר המורים ופחות עזרה בתחומים פדגוגיים, בסיעור מוחות על מערך שיעור או בצפייה במורה אחרת למטרת משוב. אני חושבת **שבצוות לא הייתה הבנה גם של היתרונות והרווחים של שיתופי פעולה מקצועיים בצוות**.

כרמית: אני יכולה לשתף מהחוויה שלי כמנהלת שהעבודה שלי נעשתה בצורה מאוד ריכוזית. **המון משימות וסמכויות היו אצלי ואצל הסגנית שלי**. לא חשבנו שיש צורך בצוות ניהול. פשוט המון דברים עברו דרכי, מה שלא תרם בדיעבד לתחושת המסוגלות המשותפת בצוות. **לקח זמן עד שהן האמינו בעצמן, ידעו שהן יכולות לקחת אחריות, להוביל את הדברים לבד ולעשות את זה טוב**.

מה גרם לכן להבין שדרוש שינוי? למה התחלתן לעבוד על תחושת מסוגלות משותפת עם הצוותים שלכן?

כרמית: **תחילת העבודה על תחושת מסוגלות משותפת הייתה מולי**. ראיתי מהתוצאות של השאלונים של בית הספר שאני מאוד ריכוזית, ידעתי את זה תמיד, אבל פתאום ראיתי שגם כשאני מאצילה סמכויות המשימות איכשהו חוזרות אלי. גם בגלל הרגלי עבודה של הצוות וגם בגלל תחושת המסוגלות המשותפת הנמוכה שהייתה.

כרמית: התחלתי לבחון את בית הספר בעיניים מקצועיות יותר ואני חושבת שהגעתי להבנה שבעבודה השוטפת מנהלת לא יכולה להוביל תהליכים עמוקים ומשמעותיים לבד. כדי שתהליכים יגיעו עד אחרון התלמידים היא צריכה להוביל צוות שיעשה יחד איתה את השינוי. **הצוות הוא סוכן השינוי בשטח שנמצא בממשק ישיר עם התלמידים והקהילה**.

איך התחלתן לעבוד עם הצוות על תחושת המסוגלות המשותפת שלו? מה היו הצעדים הראשונים שעשיתן?

כרמית: התחלנו צעד אחר צעד, עם הצוות - התחלנו במינוי של בעלי תפקידים כאשר עם כל אחד מהם הגדרנו בצורה מסודרת תפקיד, תחומי אחריות, ציפיות, ובהדרגה הכשרנו עוד ועוד אנשי צוות. ראיתי שככל שאנשים יודעים מה מצופה מהם, מרגישים בנוח לטעות ולשאול שאלות - אז הגיעו חוויות ההצלחה. **חווית ההצלחה שלהם פיתחה בחזרה אצלי את המסוגלות לעבוד בצורה שלא משאירה את כל הסמכויות בידיים שלי**. במקביל, עשינו הסגנית שלי ואני תהליך של חלוקת אחריות. היינו רגילות לעבוד יחד על הכל. במסגרת העבודה על בניית תחושת מסוגלות משותפת חילקנו בינינו את העבודה, ייצרנו נפרדות, הגדרנו משימות שונות לה ולי ונקודות בהן לסגנית יש אוטונומיה ואני לא מתערבת.

בעצם, למדתן לסמוך האחת על השנייה. הגדרתן מחדש את העבודה, כך שכל אחת מכן נסמכת על מה שהאחרת עושה ואת הצמתים שבהן תתייעצו.

כראית: בדיוק.

כראית: אחד הצעדים הראשונים שעשיתי היה עבודה עם הצוות המוביל. הבאתי להם "קייס סטדי" על מורה שהובילה תוכנית שנקראת "אומנות בסיפור" שמטרתה להוביל העשרה שפתית באמצעות אומנות. הובלת התוכנית דרשה עבודה בממשקים של מורות שפה, מורות לאומנות, מחנכות. הממשקים דורשים ישיבות צוות, שיח מפרה לשיתוף ברעיונות, התבוננות בתוצרים, הצגת יעדים לצד שיתוף בקשיים ודיון בצרכים שעולים מהשטח. עבדנו על הקייס סטדי בצוות המוביל ובהמשך הצוות המוביל העתיק את המהלך הזה ועשה אותו עם הצוותים שהם אחראיים עליהם וככה זה חלחל לכל אנשי הצוות. במקביל הם ראו גם איך אני עושה שיתופי פעולה וזה מאוד המחיש את שיתופי הפעולה שרציתי לייצר בצוות שלנו.

כראית: התחלתי תהליך מודרך שבו בתחילה עניתי לכל פניה של המורות ובהדרגה התחלנו לרווח את הפניות. בהמשך, עיגנו את הפניות בנקודות מפגש של סטטוס ובצמתים של פגישות. זה היה תהליך של שחרור מהצד שלי ותהליך של מנטורינג למורים במקביל. בהדרגה, ההתערבות שלי בעבודת הצוותים נדרשה פחות ופחות והצוות פיתח יותר אוטונומיה ועצמאות. זה הגיע לשיא כשאחרי 4 שנים ב'מישרים', מאמנת האוריינות עזבה והרגשנו שאנחנו עומדים מול שוקת שבורה. אבל אז עצרנו רגע לחשוב והבנו שיש לנו צוות מקצועי ומיומן שיכול למלא את מקומה. בחרנו שלוש מורות מתוך הצוות שהתחילו לעבוד גם בתור מאמנות בבית הספר. הן הגיעו לתפקיד מתוך תחושה של ביטחון וידע והצוות סמך עליהן. הכניסה שלהן לתפקיד עשתה תחושה מאוד טובה בצוות, תחושה של בעלות על התהליך.

באיזה אופן עודדתן בצוות שיתוף בהצלחות ובאתגרים?

כראית: אנחנו הכנסנו פרקטיקה שקראנו לה "שוק הצלחות". זה מפגש שבו כל מורה מציגה את התוצרים שלה ברמת שיתוף של מה עבד טוב ומה לא. עשינו גם מפגש "כשלונות מפוארים", מפגש שבו המורים מספרים סיפורים על תהליכים שלא הצליחו. המורים יצאו בתחושה מאוד טובה מהמפגשים האלה, קיבלו פידבק מקולגות, שמעו את הסיפור שלהם - ההצלחה או הכישלון שלהם. השיתוף הזה גרם לאנשי הצוות לראות את מי ששיתף באור אחר, מבחינה רגשית ומקצועית.

נשמע מאתגר לייצר ערב כזה שבו המורים משתפים בכשלונות שהם היו יכולים למנוע ולא כשלונות שממילא לא היו בשליטתם. כלומר, לשתף בכשלונות שמאפשרים למידה אמיתית שתסייע לחזק את תחושת המסוגלות המשותפת.

כראית: בעיני הדבר הכי חשוב זה הדהוד של הצלחות. כל מורה אצלנו שהצליחה התבקשה לספר על ההצלחה שלה במליאה לכל הצוות. אני אתן דוגמא - מינינו את אחת המורות לאחראית על החינוך המיוחד. מורה שיש לה מומחיות, יכולות גבוהות וידע והרגשתי שהיא תתאים לתפקיד. הצמדתי לה מומחית מהמתי"א (מרכז תמיכה יישובי אזורי) שתלווה אותה והמורה הובילה תכנית ייחודית של עיצוב התנהגות לחינוך המיוחד. היא ישבה עם מנתחת התנהגות, מלווה מהמתי"א והמחנכות ובנתה תכנית מותאמת. ראינו מהר מאוד שינויים לטובה בהתנהגויות של התלמידים וקיבלנו ביקורות טובות מההורים ואז ביקשתי ממנה לשתף את הצוות במהלך. היא הובכה מאוד ולא רצתה להציג. בשיחה איתה הגענו לסיכום שיהיה לה יותר נוח להציג במליאה יחד עם המדריכה שעבדה איתה. בסוף היא הציגה הכל לבד, באופן מרשים, וקיבלה המון שבחים מהצוות. המורים סיפרו לה על ביקורות טובות שהם קיבלו מההורים, על שיפור בהתנהגויות של הילדים שלהם, ובעצם היא שמעה עוד קולות מהשטח שהיא לא הכירה. המהלך של הדהוד הצלחות הוא מהלך שלם שבו המורה

חוקרת את ההצלחה שלה, מכירה את כלי המדידה, בוחנת את הנתונים, מסיקה מסקנות ואז מציגה מול כולם. התכנית שהמורה פיתחה מועברת היום בעוד בתי ספר ברחבי הצפון ותחושת הגאווה של הצוות מורגשת היטב.

חראל: במבט לאחור אני מבינה שמנהלת שרוצה להוביל מהלכים פורצי דרך חייבת ליצור תחושת מסוגלות משותפת. צוות שלא מאמין ביכולת שלו ולא יכול לסמוך האחד על השני זה מאוד בעייתי. כשיש לצוות תחושת מסוגלות משותפת הוא מבין את הכח של היחד.

לפי המהלכים שתיארתי, נראה שכדי לקדם את תחושת המסוגלות המשותפת חשוב במיוחד להצביע על הקשר בין העבודה המאומצת של המורים לבין הישגי התלמידים. איך שיקפתן את הקשר הזה וחקרתן אותו?

חראל: אחרי ישיבות סטטוס או פרסום נתוני שאלונים והישגים, השתדלנו לתת במה לעצירה לתהליכים רפלקטיביים. הדגשנו גם את השותפות באחריות לנתונים ולהישגי התלמידים. אמרתי לצוות שאנחנו עובדים כמו בכורת דבורים - כל אחד תורם את שלו ובסוף נוצרת חלת דבש. התהליכים של השיקוף הגבירו את המוטיבציה של הצוות וחיזקו את תחושת המסוגלות המשותפת.

כראית: אצלנו, הקפדנו לשקף לצוות כל הזמן את הנתונים של השנה הנוכחית לעומת שנים קודמות. היה מאוד חשוב לנו להראות שברגע שנעשו פעולות מסוימות הצלחנו לשפר את ההישגים וזה נתן הרבה כח לצוות. אני לא מאמינה במחמאות ריקות. אני חושבת שצריך להציג ולשקף את התהליך כמו שהוא ולתקף אותו באמצעות מדדים, משובים וכדומה.

הניסיון לטפח הרגלים של עבודה משותפת יכול להיות מאוד מאתגר ולעורר מתחים. איך התמודדת עם אתגרים כאלה כשעלו?

חראל: היו מתחים שנבעו בעיקר מעומס של עבודה. למשל הכנסנו את הנושא של תכנון שבועי ובהתחלה למורות היה קשה עם זה, הן הרגישו שנוספה להן עוד מטלה מאתגרת שהיתה חסרת ערך מבחינתן. בשיח עם המאמנת, החלטנו שהיא תפתח איתן את הכלי כדי שיהיו שותפות בהתאמה לצרכים שלהן שעלו מן השטח. כשהן ראו שמקשיבים להן וגם מספקים תמיכה זה עודד אותן ללמוד מיומנות מקצועית חדשה שתסייע בידן בעבודה השוטפת ותתרום להתפתחות המקצועית שלהן. באופן כללי, כשזיהינו מתחים ערכנו שיח מותאם ברמה אישית ו/או ברמת צוות כדי ללמוד אודות הקושי, האתגר והתחושות סביב הנושא.

כראית: בשלב הראשון של תהליך השינוי פיטרתי מורה ותיקה שלא עמדה בדרישות. המהלך היה קשה לצוות. זה גרם להתקוממות ומתח, בעיקר עם המורות הוותיקות. כדי להתמודד עם הביקורת, עשיתי עבודה רצינית של שיקוף התהליכים לצוות. הסברתי שיש סנדרטים שבית הספר שלנו צריך לעמוד בהם, אמרתי ש"אנחנו צריכים להיות מאה אחוז מקצועיים" וקיימנו על זה שיח במליאה. בנוסף, בסדנא כל מורה סימנה על ציר זמן אישי את נקודת המפנה בחייה. אצל כולן נקודת המפנה הייתה סביב רכישת השכלה. כך התחיל מסע ארוך של שיח על תפיסות חינוכיות. בהתחלה התפיסה הרווחת בצוות הייתה תפיסה של חמלה; שכשמלמדים ילד מרקע של עוני צריך "להגיד תודה שהילד בכלל מגיע לכיתה". דאגו לתלמידים יותר לכריכים, פחות למתמטיקה. התחלנו לדבר על התפיסה שאולי המתמטיקה יותר דחופה לילד הזה מלידה אחר, על המשמעות של השכלה עבורו. מה זה אומר מבחינתנו שהילד הזה יסגור פערים. במקביל קיבלנו עו"סית לפעם בשבוע והעברנו אליה את כל ענייני הרווחה. האמירה הייתה "אנחנו מתעסקים בפדגוגיה", לקיחת תפקידים של אחרים זה מעשה לא מקצועי ותפקידה של מורה למתמטיקה הוא ללמד מתמטיקה. אם ילד לא קורא חטאנו לו! גם אם דאגנו לו לחיבוק ולכריך. זו הפרת חוזה לעשות משהו שלא התחייבנו אליו.

מעניין מה שאת מספרת. בעצם, דרך החיבור לסיפור חייהן, אפשרת להן לגבש מטרות ותפיסות חינוכיות משותפות. מרכיב חשוב מאוד בתחושת המסוגלות המשותפת. ואם הזכרת כבר כרמית, את הנושא של סדנא צוותית - תוכלו לספר לי איך קידמתן למידת עמיתים? מה עשיתן עם הצוות? איך זה התקבל?

חרסל: קודם כל הדלתות אצלנו היו פתוחות תמיד. התחלנו ממודלינג של מאמנת ורכזת, עבודה עם קבוצה קטנה של תלמידים, מורה אחת מדגימה ואחר כך מקבלת משוב מהמאמנת והרכזת. המורות הרגישו שהמהלך הזה מקפיץ אותן בכמה רמות. בתחום המתמטיקה הבאנו מומחית מבית ברל שלימדה בכיתה והמורות היו צופות בה, אחר כך המורות ביקשו להתחלף, שהן ילמדו והיא תצפה ותמשב. **עבדנו הרבה על יצירת מרחב של טעיה ואמון.**

כרמית: עברנו למה שנקרא "פיתוח מקצועי גמיש" שבו מורים מדריכים מורים והפיתוח מתוגמל בשעות. בנוסף, **הבנו שכדי שתהיה למידת עמיתים הפיתוח המקצועי צריך להיות מעוגן במערכת ברמת תכנים, שעה, מיקום. ממש להיות משוריין במערכת, תהליך עם יסודות ברורים ושגרות עבודה.**

חרסל: אני אתן לך דוגמא לתוצאה של העבודה על למידת עמיתים: הייתה אצלנו מורה שהתקשתה עם אחד הנושאים שהיא הייתה צריכה ללמד, היא לא הרגישה ביטחון וחששה ללמד אותן. מורה אחרת שמעה אותה אומרת את זה בישיבת הצוות והציעה שהיא תבוא אליה ללמד איתה. המורה הדגימה לה בשיעור איך מלמדים את הנושא הזה והלחץ של המורה מיד ירד. יפה לראות שהמורות שהיו אז בתחילת הדרך הן אלה שמובילות היום את התהליך.

האם לדעתכן הצוות היום מחזיק ביעדים ומטרות משותפים?

חרסל: השינוי בתחום הזה הוא מאוד משמעותי. בהתחלה הם היו מאוד סקפטיים, היום הם מבינים שזה בכוחות שלהם. אחרי שהצוות חווה הצלחות, ראה מדדים משתנים לטובה, קרא משובים, השתתף בסטטוסים. באופן כללי, כל צומת של פידבק יש בה העצמה ועליה בתחושת המסוגלות. אני קוראת לצוות שלי "מטפסי הרים אופטימיים", כל פעם כובשים עוד פיסגה ועוד פיסגה כשהעצירה באמצע נותנת את תחושת ה"ואוו".

כרמית: אצלנו התובנה המשמעותית הייתה שהדגש הגדול על הלימודים צריך להיות דווקא בבתי הספר המוחלשים. 40 שנה הבית ספר שלנו היה אדום בנתונים, פתאום הגענו לעשירון תשע בהישגים שלנו, והצוות הבין ששינוי בדרכי הוראה יכול לשנות הישגים. ככל שההישגים עלו הם גם האמינו בתלמידים יותר ויותר. אני חושבת שזה ניפץ תקרות זכוכית למורות יותר מלתלמידים.