



## הסבת אקדמאים להוראה בעקבות משבר הקורונה

### סיכום מפגש היועצות בין מגזרי מקוון

11:30-13:30 בין השעות 16.6.2020

#### פתיחת המפגש:

**מיכל עוז ארי, מנהלת היחידה לניהול תכניות ושותפויות בין מגזריות במשרד החינוך** פתחה את המפגש וציינה את חשיבות כינוסו למרות התקופה המאתגרת. מיכל הציגה את מגוון המשתתפים ואת מהלך היום. במפגש לקחו חלק פעיל 84 משתתפים, מהם נציגי מטה משרד החינוך, נציגי מחוזות ורשויות, מכללות מכשירות, מנהלי בתי"ס, מורים, מוסבים, נציגי מפעל הפיס ושירות התעסוקה, מפמ"רים, מפקחים, "מפוטרי טבע", וכמובן סטודנטים בתכנית ההכשרה "קיוון חדש".

**אייל רם, סמנכ"ל משרד החינוך ומנהל מינהל עובדי הוראה:** "המפגש היום הוא חלק מתהליך שיתוף שעוסק בניסיון להביא לפתרון בעיית חוסרי המורים בארץ, עוד טרום הקורונה. סוגיה זו היא חלק מבעיות רחבות במשק ומשבר הקורונה יצר לנו הזדמנות למענה נוסף לסוגיה של חוסרי מורים. תכנית "קיוון חדש" היא קבוצה איכותית מאד של מוסבים חדשים, והצלחת התכנית תלויה במידת ואופן הקליטה במערכת החינוך."

**איריס וולף, מנהלת אגף בכיר הכשרה והתמחות עובדי הוראה במשרד החינוך** הציגה את תכנית "קיוון חדש" בתמונה המלאה ודיברה על חשיבות המפגש המקוון ועל מטרתו ביצירת חשיבה עם מומחים ובעלי עניין נוספים. דיברה על הצורך בהרחבת נקודות המבט, "נקודות שלא חשבנו עליהן", והצורך לשמוע מהמשתתפים איך ניתן יהיה לשמר את כוח האדם האיכותי החדש של המוסבים במערכת.

#### [להרחבה: מצגת המפגש](#)

#### דיון בקבוצות (חדרי זום):

לאחר הפתיחה, הוזמנו המשתתפים לארבעה חדרי זום לצורך דיון באתגרים, הזדמנויות והמלצות, תוך מיקוד **בקליטת המוסבים והליווי בהמשך.**

אמירה מרכזית שעלתה במפגש היתה ההזדמנויות הרבות שטמונות בשינוי של הכנסת מוסבים רבים למערכת החינוך. שינוי אשר מאפשר כניסת מורים איכותיים המונעים משליחות אישית ומוטיבציה גבוהה. בשינוי זה טמונה גם ההזדמנות לשילוב כוח אדם מגוון (גילאית ומגדרית), בעל ניסיון חיים והיכרות עם עולם העבודה האחר. כל אלו מהווים יתרונות אדירים שיכולים לתרום רבות למערכת ולעליה להוקירם. ההזדמנות מביאה גם את האתגר ועל מערכת החינוך להשכיל ולנצל את התשוקה של כוח האדם הרענן וההתלהבות עימה הם מגיעים. לשלב תכנים, מתודות ודרכי עבודה חדשות שיוכלו לתרום למערכת ולהעצים אותה.

להלן סיכום הנושאים המרכזיים שעלו בקבוצות הדיון השונות:

#### 1. **שלב הקליטה – והשנה הראשונה**

סוגיית הקליטה עלתה ביתר שאת מתוך ההבנה שהמפגש עם בית הספר והקהילה סביבו והכניסה של מורים חדשים המגיעים מ"עולם אחר" ובעלי מעמד/נסיון ממקום עבודה קודם מייצרים אתגר משמעותי בשלב הקליטה לטובת שימור עובדי ההוראה החדשים, המוסבים.



קליטת המוסבים היא שלב קריטי ומייצרת צורך בשינוי בתפיסה ובכניסה לתפקיד עבור המורים/ות החדשים/ות.

להלן התייחסויות מרכזיות להתמודדות עם האתגר:

- התחלה מאתגרת: שנה ראשונה ושניה מאתגרות. נדרש לתת אמון, סבלנות וזמן, לתת למורים מרחב זמן לחניכה, יום למידה תוך בית ספרי.
- חינוך כאג'נדה: אנשים שהגיעו למערכת החינוך כדי לשנות ולהשפיע – אי אפשר להכניס למשבצת "שמרנית", ועל המערכת להשכיל ולשמור את המוסבים גם לאחר המשבר הכלכלי (התייצבות המשק) ולקבל את היצירתיות והיציאה מהקופסא בזרועות פתוחות.
- תרבות ארגונית: התרבות הארגונית של בית הספר שונה מהתרבות ממנה הגיעו (לדוג' מי "הלקוח" או מושא הריצו). יש לייצר אוריינטציה שמכינה אותם ומחברת לכוחות החיוביים ולא לשיח קורבני או ביקורתי (מתנשא). בחדר המורים, ליבת ביה"ס, יכולים להתקיים דיונים בשיח מכיל, ובו יש לסייע בהשתלבות, ליצור שייכות למסגרת והסתגלות לתרבות הארגונית ולדינמיקה בחדרי המורים/ות.
- התנסות מהירה – התכנית אינטנסיבית ללא התנסות מעשית, לכן יש צורך בתמיכה מאוד הדוקה אל מול המוסב ואל מול בתי הספר הקולטים כדי לגשר על הפערים.
- מומלץ לייצר תהליכי למידה שיתנו מענה להיבטי ניהול הכיתה כמו, חדר סימולציות, זמן צפייה, בתחילת השנה במורים אחרים. כמו כן יש לתת מיומנויות כמו ניהול כיתה גדולה ולייצר סל (שבא עם המוסב) שיאפשר להתחיל עם חצי כיתה. נדרשת גם הכשרה להתמודדות עם שונות, בעיות התנהגות ועוד גורמים המובילים לשחיקה גבוהה במערכת.
- קיום סימולציות וכלים לחוסן אישי שיסייעו בקליטה מיטבית. חשוב לאפשר לסטודנטים לשוחח עם מורים בפועל (מוסבים "ישנים") ולשלב כמה שיותר סימולציות גם כהכנה לתפקיד וגם להתמודדות היומיומית עם בעלי תפקידים אחרים.
- לקראת ההשמה: קיימת חשיבות לעסוק בשאלה על אופי והתאמה של בית הספר שבו המוסב מבקש להשתלב, אל מול הקיים. נדרשת הכנה להיכרות וראיון עם בתי הספר. הכנסת מודולה לתוך תהליך ההכשרה- איך בוחרים בית ספר ואיך ניגשים לראיון.
- מומלץ לבדוק אפשרות אם ניתן, לשבץ יותר ממוסב אחד בבית ספר/ צמדים ע"מ להקל על הקליטה.

## 2. ליווי וחונכות - פיתוח מודלים מגוונים וגמישים של ליווי

סוגיית הליווי והחונכות הינה קריטית בהצלחת התהליך ונראה כי המוסבים (והסטודנטים) זקוקים לליווי מאוד מקצועי ומשמעותי בכניסתם למערכת ההוראה.

יש להתייחס הן לתמיכה מקצועית (לדוגמא התמצאות בכלים ותכנים קיימים), הן לתמיכה רגשית (דוגמת שינוי סטטוס, כניסה לעולם חדש), והן להיבטים הבירוקרטיים של כניסה למערכת עבודה חדשה ולא מוכרת (הכרה בוותק, הבנת המנגנון וכו').

להלן התייחסויות מרכזיות להתמודדות עם אתגר הליווי והחונכות:

- לטובת התמצאות בחומרים הקיימים במערכת החינוך, הוצע לפתח/להקים "מורה נבוכים" למערכת החינוך (פורטל) אשר יוכל לספק ידע וכלים למלווים ולמוסבים ודרך כך לסייע בתהליך הליווי ולהכיר ללומדים מגוון אפשרויות שקיימות בחינוך הפורמאלי – לא מודעים להזדמנויות שאפשר להתחבר אליהם.
- כדי שהליווי והחניכה יצליחו, יש חשיבות גדולה להגדרת התפקיד ולמיון המורים החונכים – לאפיין, להכשיר ולייצר מעטפת ייחודית. הליווי יהיה אישי של מורה ותיק, לאו דווקא מבית הספר. כמו כן נדרש ליווי מחוזי ייחודי לרמת בית הספר כדי לאפשר למוסבים להיקלט היטב.
- תכנית החניכה מייצרת הזדמנות לעצב מודל כניסה/ליווי חדש והזדמנות לעצב מסלולי הכשרה חדשים.



- קיימת חשיבות גדולה ליצירת תשתית שבה יש קשר הדוק בין מורה ותיק/מיומן לבין המוסב ויצירת "מודלינג" למורה החדש, תוך הבנה שקיים פער בין התאוריה למציאות בשטח/בביתה.
- הועלה הצורך בליווי גם למלוים (מנטורינג) בהתייחס לתחום הדעת בכלל וההוראה בפרט.
- הגיל הרך – נדרש מודל ייחודי לליווי בגיל הרך מאחר והמבנה הארגוני הוא שונה: המלווה לא נמצא/ת באותו מרחב (אין חדר מורים).

### 3. צוותי בית הספר:

- קליטה מסיבית של עובדי הוראה חדשים תשפיע באופן ישיר ועקיף על בית הספר ועל בעלי התפקידים השונים בו. עלתה במפגש רוח אופטימית על כך שהשינוי יאזן תהליכי שינוי בבתי הספר ופוטנציאל הרווח מתהליכים אלה חיובי ברובו. להלן התייחסויות מרכזיות להתמודדות עם השינוי הבית ספרי:
  - מורים ובעלי תפקידים אחרים בביה"ס - כניסת המוסבים החדשים יכולה לערער את המקום היציב והבטוח שבו הם מצויים עקב הגעה של כוח הוראה חדש ואיכותי. נדרש שיח מאוד משמעותי בחיזוק הקשר בין המוסבים לצוות המורים הקיים ועל השלכות על תפקיד רכזי המקצוע/מדריכים הקיימים.
  - קיים פער בידע המקצועי של המוסבים החדשים: לעיתים המוסבים הם בעלי ידע רב ומעמיק בתחום דעת ספציפי (לרוב תחום ההוראה שלהם), יש לתת את הדעת בפער - לעיתים גם אל מול אנשי צוות אחרים בביה"ס.
  - הכנה/הכשרה של המנהלים הקולטים - מנהלים שיהיו פתוחים לקבל מועמדים כאלה ירוויחו; הומלץ לייצר "פרוטוקול" (מעין תו תקן) למנהל הקולט עם המלצות, רקע מוקדם, והתייחסות ייחודית למנהלים הקולטים כגון פיתוח מקצועי רלוונטי וייעודי לקליטת המוסבים החדשים. כמו כן, לתת תמריצים למנהלים שמוכנים לשבור שגרות ולאפשר הטמעה של חשיבה אחרת/חדשה.

### 4. אתגרים והזדמנויות ברמת מטה המשרד

- השינוי במערכת משפיעה באופן ישיר גם על מטה המשרד שמהווה הגורם היוזם והאחראי לתכנית "קיוון חדש" ובכלל על קליטת עובדי הוראה חדשים במערכת. תכנית זו יושבת על צורך קיים במערכת בנוגע לכ"א והשינויים הצפויים יידרשו שינוי של המערכת כולה והמטה בפרט. להלן התייחסויות מרכזיות הנוגעות למטה המשרד:
  - תכנית ההסבה "קיוון חדש" לא מספיק מוכרת בקרב מנהלי בתי הספר ובמערכת החינוך, ונדרש פרסום פנימי והעלאת המודעות למהלך וההזדמנות שבהצלחתו.
  - פיתוח מודלים גמישים למשרה חלקית שתאפשר כניסה הדרגתית למערכת (דוגמת שנת סטאז') וכדי לשמר עבודה בסקטור אחר בנוסף למערכת החינוך.
  - תכנית ההכשרה בלמידה מקוונת (ZOOM) אפשרה לקהלים מהפריפריה להצטרך ללימודים (ללא צורך הגעה פיזית למכללות ההכשרה) ובכך פתחה את שעריה לאוכלוסיה נוספת שלעיתים מתקשה להיכנס למערכת. על מערכת החינוך להשכיל ולהביא את כלי ההוראה מרחוק והכלים שפותחו לתוך בתי"ס, לרווח של התלמידים.
  - לצורך שימור המוסבים החדשים גם בעוד כמה שנים בתוך המערכת, חשוב לייצר שפה משותפת שנשענת על העולם שממנו הם באים: "סיירת קורונה" שתגייס את המחזור הבא של ההכשרה.
  - יצירת מעגלי תמיכה לקליטה איכותית: בנוסף לנאמר בסעיף 2 בהתייחס לקליטה והליווי, מטה המשרד צריך לייצר קבוצת ידע/תמיכה של המוסבים, שמטרתה לסייע אחד לשני תוך כדי תהליך הקליטה. "קו חם" – רגשי ומקצועי, שיהיה פתוח לסטודנטים ויסייע להם בתהליך הקליטה.



- בדומה לעיל, הקמת רשת של מנהלים קולטים- מרחב שבו יהיה ניתן לשתף וללמוד על האתגרים ועל ההזדמנויות בעבודה עם קבוצת המוסבים הייחודית הזאת.
- על מנת לדייק את תהליך הקליטה ולייצר תשתית של ידע מחקרי/מקצועי שתסייע לקדם מהלך מיטבי, יש לקיים מחקר מלווה של תכנית ההכשרה "קיוון חדש" החל משלב האיתור, הגיוס, וכלה בהכשרה עצמה וכמובן בקליטה במערכת.

#### 5. מעגלים נוספים במארג השלם:

- האתגר בפתחה של מערכת החינוך בכניסת צוותי הוראה חדשים מורכב מגורמים רבים המרכיבים מערכת סבוכה. הצורך בהתאמת התשתית ההכרחית לשינוי נדרש גם במעגלים נוספים הלוקחים חלק במארג השלם:
- הגיל הרך: למרות התפיסה הרווחת, תכניות ההכשרה למוסבים מכילות גם גננות וצוותים לגיל הרך. לצורך הצלחת התכנית נדרשים חשיבה ושיח גם על הגנים, והתייחסות גם למעמד הגננת (ולא רק מעמד המורה).
  - רשות מקומית: בוודאי לאור תקופת הקורונה אשר רק חיזקה והדגישה את הצורך בחשיבותו של שיתוף פעולה עם הרשות המקומית, נדרש מהלך מחבר בין המוסבים באותה רשות (לדוגמא טקס/פגישות קבועות), יצירת שגרות קבועות בין הרשות (אגף החינוך/ראש הרשות) למוסבים ופיתוח מודל ליווי לגיל הרך יישובי.