

## תקציר המחקר

מחקר זה מתמקד במחנכות כיתה בחינוך הממלכתי היסודי והעל-יסודי במרכז ובפריפריה הישראלית, ובוחר את הידע, הלמידה והזהות המקצועית של המחנכות, בהסתמך על הכלים התיאורטיים והמתודולוגיים של הגישה מבוססת-הפרקטיקה לידע ולמידה ארגונית (Feldman & Orlikowski, 2011) אשר ממשיגה למידה וידע כמבוססי פרקטיקה, בלתי נפרדים מפעולה, ממוקמים בסביבה חברתית ובהקשרים מקומיים של ארגונים ושל קהילות פרקטיקה בתוכם. שאלת המחקר העומדת בבסיס המחקר מבקשת לבחון מה מחנכות כיתה לומדות במהלך עבודתן בבית הספר ואיך הן לומדות להיות מחנכות ומפתחות תוך כדי כך את זהותן המקצועית? המחקר התבסס על שיטת המחקר האיכותנית וכלל ראיונות עומק מובנים-למחצה ותצפית משתתפת. מדגם המחקר כולל 142 ראיונות עומק מובנים-למחצה עם מחנכות בבתי ספר יסודיים, חטיבות ביניים ותיכונים בחינוך הממלכתי בישראל, מהן 106 נשים ו 36 גברים. 60 מהראיונות נערכו עם מחנכות ומחנכים בבתי ספר יסודיים (מהם 4 גברים ו 56 נשים), 32 בחטי"ב (מהם 13 גברים ו 19 נשים), ו 50 בתיכון (מהם 19 גברים ו 31 נשים). 74 ראיונות נערכו עם מחנכות ומחנכים מצפון הארץ, 9 ראיונות עם מחנכות ומחנכים מדרום הארץ ו 58 ראיונות עם מחנכות ומחנכים ממרכז הארץ. בנוסף, נערכו 15 שעות של תצפיות בבית ספר יסודי במרכז הארץ.

## ממצאי המחקר: ידע, למידה וזהות

**1. ידע:** במסגרת המחקר ניסינו להבין מהו הידע הייחודי למחנכות כיתה: מה צריך לדעת כדי להיות מחנכת כיתה בישראל? במסגרת הראיונות שאלנו את המרואיינות למשל אילו סוגי ידע ומיומנויות צריכים להיות למחנכת כיתה, כיצד מתמודדות עם אתגרים מקצועיים ומה הן יודעות היום שהיו רוצות לדעת בשנה הראשונה שלהן בתפקיד. מהמחקר עולה שהידע של מחנכות כיתה מתמקד בארבעה תחומים עיקריים: ידע במגוון של תחומים ותפקידים; מומחיות בעבודת care (עבודה של תמיכה רגשית וחברתית); ידע במציאת האיזון בין הכלה והצבת גבולות; וידע בעבודה עם הורים.

ידע במגוון של תחומים ותפקידים: מחנכות כיתה מתארות קשת רחבה של תחומי אחריות וידע, שנעים בין הצד הבריורקרטי-טכני לצד הרגשי-חברתי-ערכי. המחנכות הן האחראיות העיקריות על הרווחה הרגשית-חברתית של כל אחד מהתלמידים בכיתת החינוך שלהן, ועל התקדמות הפדגוגית שלהם, וכן על האקלים החברתי בכיתה, על הגיבוש שלה, ועל החינוך הערכי. בנוסף, הן אחראיות על הקשרים עם המורות המקצועיות ונשות צוות נוספות, עם ההורים והמשפחות. מספרת מחנכת בבית ספר יסודי:

התפקיד העיקרי זה לדאוג ל- well being של הילדים, אבל במניפה רחבה של תחומים. גם בתחום החברתי, בתחום האישי, הרגשי, בתחום הלימודי. לדעת להיות איש הקשר בין הילדים לבית הספר, לגורמים מקצועיים. לדאוג לכל הכיתה גם כיחידה, לאווירה הלימודית, לאקלים החברתי, לגיבוש

שלהם, לתחושת השייכות של הילדים בתוך הכיתה, כדי שזה יהיה להם ככה עוגן יציב. זה בגדול. וכמובן, יש גם את הצד הטכני. המחנכת היא זו שהתפקיד שלה הוא להיות איש הקשר עם ההורים, לגייס את ההורים לשיתוף פעולה, לדווח להורים גם על עניינים חברתיים, גם על עניינים התנהגותיים, גם על עניינים לימודיים. ליצור אינטראקציות עם ההורים לטיפול כשיש צורך, באחד התחומים שהזכרתי קודם.

מומחיות בעבודת care, כלומר בעבודה של תמיכה רגשית וחברתית בתלמידים: בתוך מגוון תחומי הידע והמיומנויות של מחנכות כיתה, זיהינו את עבודת התמיכה הרגשית-חברתית כהתמחות המרכזית שלהן, כתחום ידע שהן מפתחות בו מומחיות ייחודית. את המומחיות הזו אפשר להמשיג כעבודת care, כלומר כעבודה שמשלבת אכפתיות/דאגה/ טיפול, עבודה הכוללת "מתן שירותים פנים אל פנים המחזקים את הבריאות והבטיחות הפיזית או את הכישורים הגופניים, הקוגניטיביים או הרגשיים של הנמענים" (England et al., 2002, p. 455). לעבודת care יש מאפיין מגדרי ברור, על פי רוב, זו עבודה של נשים, ועבודה המאופיינת בשכר נמוך, תנאי עבודה לא נוחים ומעמד פרופסיונלי נמוך יחסית (Charlesworth et al., 2015), כמו עבודתן של גנות, מורות, עובדות סיעוד, אחיות ועובדות סוציאליות. מניתוח ממצאי המחקר שלנו עולה כי עבודת care היא מרכיב מרכזי בעבודתן של מחנכות כיתה בבתי הספר היסודיים, בחטיבות הביניים ובחטיבה עליונה, כאשר הדגשים שלה משתנים בהקשר לקבוצת הגיל ולהקשר החינוכי-מוסדי. בבית הספר היסודי, כאשר המחנכות מלוות את תלמידי כיתה החינוך שלהן במשך רוב שעות הלימודים, הקשר הוא קרוב, טיפולי יתר ואימהי באופיו:

אני מאכילה אותם, אני מניקה אותם [צוחקת], אתה ממש חי בתוך הכיתה הזאת. אני רוב הזמן נמצאת איתם (...). אנחנו הולכים ביחד, תמיד קוראים לזה "נועה והברווזים", כי אני הולכת כמו איזה אמא אווזה וכולם אחריי. אבל זה ככה כל המורות אצלנו עם הכיתות הנמוכות. (מחנכת בבית ספר יסודי)

בחטיבות הביניים הקשר משתנה ועבודת ה-care של המחנכת מתמקדת בהקשבה, ייעוץ, והכלה. בחטיבה העליונה, עבודת ה-care מותאמת לצרכי המתבגרים, כאשר הגבולות ותחומי האחריות מוגדרים מחדש, והמחנכות שמות דגש על דיאלוג וכבוד הדדי.

ידע במציאת האיזון בין הכלה והצבת גבולות: תמה מרכזית בהקשר של ידע מאירה את המתח המתמיד שבין האחריות של המחנכת להצבת גבולות - ניהול כיתה, שמירה על משמעת, וביסוס כללי התנהגות ברורים – ובין התפקיד שלה כדמות מכילה, תומכת ואוהבת. מחנכות בבתי הספר היסודיים, בחטיבות הביניים ובתיכונים צריכות לדעת למצוא את האיזון הנכון ברצף שבין גבולות והכלה:

מחנך טוב הוא מחנך שיודע להציב גבולות, אבל גם יודע להכיל ובאותה מידה. אילו יש איזושהי גמישות אולי שנדרשת, של לדעת כאילו להיות מאוד מאוד חם ונחרץ וברור, ומצד שני,

כשצריך את הכתף, וכשצריך את הגמישות, וכשצריך את הזה- לדעת... אני חושבת שזה אולי גם משהו שאתה לומד, ועם ביטחון אתה מייצר לעצמך. (מחנכת בחט"ב)

### ידע בעבודה עם הורים

הידע של מחנכות על עבודה מול הורים מתמקד ביצירת אמון וגיוס ההורים לעבודה משותפת. זהו אתגר מקצועי בגלל שילוב של גורמים: הנטייה הגוברת של הורים להתערבות בעבודת המחנכות לעומת הימנעות של הורים אחרים ממערבות ושיתוף פעולה, אי ההבנה או ההתעלמות של חלק מההורים מבעיות איתם מתמודדים ילדיהם, ותחושה של זלזול וחוסר הערכה לעבודתה המקצועית של המחנכת. מחנכות צריכות לייצר יחסי אמון בין ובין ההורים, לגייס את ההורים לעבודה משותפת, להציב גבולות בפני התערבות וערעור סמכותן, ולייצר יחסים ודינמיקות של שיתוף פעולה בין ובין הורי התלמידים. מהראיונות עלו מספר אסטרטגיות ופרקטיקות של עבודה מיטבית מול הורים. למשל, מחנכות ממליצות לשים את הדברים על השולחן, לדבר עם ההורים על המשולש תלמיד-הורים-מחנכת ועל המטרה המשותפת ושיתוף הפעולה המתבקש. אסטרטגיה נוספת היא דאגה לשקיפות ולעדכון מתמיד של ההורים, ולבסוף פרקטיקה נוספת היא "שיחות נחת", אשר נועדו להאיר צדדים חיוביים, לומר מילים טובות וזאת כבסיס ליצירת אמון, לביסוס קשר ושיתופי פעולה.

**2. למידה של ידע וכישורים:** במסגרת המחקר בחנו כיצד מחנכות כיתה לומדות להיות מחנכות? מה מחנכות כיתה לומדות תוך כדי עבודה? מה הן יודעות? ומה צריך לדעת כדי להיות מחנכת כיתה בישראל? לצורך מענה על שאלות אלה התבססנו על גישת הפרקטיקה ללמידה הרואה קשר הדוק בין פעולת הלמידה וההקשר החברתי בו היא מתקיימת. מתוך הראיונות שקיימנו עלו מספר תמות מרכזיות הקשורות בלמידה של מחנכיות. כיתה ראשית מצאנו כי ההכשרה המקצועית בלימודי הוראה אינה מותאמת לעבודת המחנכות ולא מציידת אותן בכלים הדרושים לעבודתן שנית, הממצאים מראים כי למידה של מחנכות תוך כדי עבודתן בבתי הספר מתקיימת בצורה פורמלית ובלתי פורמלית כאחד. למידה פורמלית היא למידה מאורגנת המתקיימת במקום וזמן מוגדרים ובעלת מטרה מובחנת. אולם ממצאי המחקר כי עיקר הלמידה של מחנכות כיתה היא למידה בלתי פורמלית, כלומר למידה המתוארת כפתוחה, ללא מגבלות זמן, ללא תכנית לימודים מוגדרת וללא יעדי למידה קבועים מראש (Malcolm et al., 2003).

**הכשרה פורמלית: לימודים אקדמיים והשתלמויות מקצועיות:** בקרב המחנכות שהתראיינו למחקר – מחנכות ותיקות ומחנכות חדשות - היתה הסכמה רחבה שההכשרה האקדמית בלימודי הוראה לא מספקת להן ידע וכלים מקצועיים לעבודתן החינוכית:

האקדמיה היא לא מכינה... היא אולי מכינה להוראה, היא לא מכינה לחינוך או למה שנתפס כחינוך. ועיקר העבודה פה בעצם הוא חינוך. (...) לא למדתי או לימדו אותנו על שום קורס של ניווט כיתה, של התנהלות עם כיתה, של טיפים, של ניסיונות, של התנסות. אז יש את ההתנסויות, אבל הן יותר מקצועיות - של איך להעביר שיעור מבחינה דידיקטית, ולא במקומות האלה. וזה רוב העבודה כאן היא... זאת הליבה

לגמרי. זה לא אקדמיה, זה לא קורס באוניברסיטה. זה אחר לגמרי. וגם השיעור המקצועי – רובו צריך את הבסיס החינוכי. (מחנך בתיכון)

רוב ההשתלמויות שנכחתי בהם הם היו מאד... מצד אחד קשורות למתווה המקצועי ופחות למתווה של כלים למחנך. זאת התחושה שלי. אני אומרת שבשנים האחרונות מכוונים אותנו, לכי לתחום שפה, זאת ההשתלמות שאת צריכה לעשות וזאת ההשתלמות. אם אני מרגישה שהצורך לקבל כלים בדבר כזה או אחר אז אסור לך. את רוצה? תלמדי את זה עוד פעם על חשבונך. (מחנכת ביסודי)

למידה ארגונית בבתי הספר: מנגנוני למידה פורמליים: באים לידי ביטוי בשלוש תצורות עיקריות

(1) מורה חונכת/מלווה – מדיניות משרד החינוך מאפשרת מינוי של מורה חונכת או מלווה לכל מורה חדשה בבית הספר. רוב המחנכות רואות בליווי הממוסד הזה כלי חשוב, וככזה שיכול לתרום רבות ללמידה של מחנכות. עם זאת, מהראיונות עלתה ביקורת כלפי האופן שבו המנגנון הזה מוסדר ומנוהל בבתי הספר, ובעיקר כלפי היעדר המחוייבות והפניות של רבות מהמורות המלוות:

ממנים לך מורה מלווה. אני בעצמי הייתי גם מורה מלווה. אבל מורה מלווה הוא לא באמת מלווה אותך, אתה נפגש איתו פעם בשבוע בהגדרה שלו, הגדרה של משרד החינוך. אתה יכול להתייעץ איתו על דברים, נורא נורא תלוי כמה הוא פנוי לזה וכמה הוא מסוגל לתת לך. והרבה פעמים זה לא לגמרי. (מחנכת בבית ספר יסודי).

(2) למידת עמיתים וצפייה בשיעורים - מנגנון למידה פורמלי שכיח נוסף הוא צפייה בשיעורים של ממחנכות ומורות אחרות. למידת עמיתים מסוג זה יכולה לחשוף את המחנכות לסגנונות הוראה שונים, אבל גם למיומנויות וכלים של ניהול כיתה, יצירת קשר עם תלמידים, והתמודדות עם קשיים. עם זאת, לא בכל בתי הספר ישנה תרבות של למידה ארגונית המאפשרת לקיים למידת עמיתים:

איך לומדים את זה? להיכנס להמון שיעורי צפייה אצל מורים טובים ואיכותיים. מורים מפחדים מזה, חוששים מזה, הרבה מורים לא אוהבים לפתוח את דלת הכיתה שלהם, אבל המון המון שיעורי צפייה. (מחנכת בחט"ב)

(3) ישיבות מחנכים ומפגשי למידה - בחלק קטן מהראיונות שנערכו במסגרת מחקר זה, סיפרו המרואיינות על מפגשים מובנים במערכת הבית ספרית המוקדשים ללמידה ארגונית, שיתוף בידע, דיונים סביב סוגיות מקצועיות ועזרה הדדית של חברי הצוות:

יש לנו פעם בשבוע מפגשים של הרכזת ויועצת, אז זה משהו שמדריך אותנו בעבודה עם הילדים, גם כל המחנכים של השכבה, זאת אומרת אנחנו פעם בשבוע יש לנו את הישיבה שלנו, אנחנו סוגרים את השבוע שעבר ואנחנו פותחים את השבוע שבא, אם יש נושאים מסוימים אז מדברים על איזה נושאים צריך לדבר עם הילדים, היועצות גם משתפות, לפעמים גם שולחים לנו סרטונים או שולחים לנו מצגות, בעצם לא משאירים אותנו סתם תעשי מה שבא לך, כן, זה תמיד יש מישהו שמוביל ומסביר ועוזר. (מחנכת בחט"ב)

**למידה ארגונית בבתי הספר : למידה תוך כדי עבודה :** מהראיונות עולה שמרבית הלמידה של המחנכות את עבודתן מתרחשת תוך כדי העבודה היומיומית בבתי הספר, כלמידה מהתנסות יומיומית, למידה מטעויות, התייעצות, למידה מצפייה, התבוננות והקשבה, ולמידה עצמאית.

(1) למידה מניסיון : משקפת למידה מתוך עשייה או התנסות של המחנכים. ות מהפעילויות היומיומיות המהוות את ליבת הפרופסיה שלהם. המרואיינות הרבו לדבר על "למידה מהשטח", "למידה מהניסיון" ולמידה מהתנסות". הלמידה מהתנסות הוצגה כשילוב של היעדר הכשרה מתאימה באקדמיה עם קיומו של ידע שלא ניתן ללמוד אותו אלא בהתנסות :

כשאני נכנסתי לחינוך כיתה ידעתי ישר מה צריך לעשות? לא! את לומדת את זה תוך כדי תנועה, את לומדת את זה בשטח, את לומדת את זה באינטראקציה מול התלמידים, בסיטואציות השונות שאת נקלעת אליהן. (מחנכת בבית ספר יסודי)

(2) למידה מטעויות : למידה מטעויות היא למידה המתמקדת בהתנסות של המחנכת בעבודה מול תלמידים, הורים ואנשי צוות, בניסוי וטעייה של שיטות, אסטרטגיות ותהליכי עבודה. למידה זו מתמקדת ברפלקציה של המחנכות על הפעילויות שלהן ועל האופן בו הן מנתחות או חושבות על היבטים שונים במקצוע שלהן :

לומדים את זה על הדרך, לומדים את זה מניסוי וטעייה, כן. אין פה, אין איזה תהליך הכשרה מסודר שאני יכול להצביע עליו. אתה אומר איזה טעות להורה, ואחרי זה אתה אומר- אוקיי, דברים כאלה צריך לא להגיד להורה. סתם, אתה לומד. אתה עושה טעות עם תלמיד, ועכשיו אתה אומר- אוקיי, מה אני לומד מהתהליך הזה? (מחנך בתיכון)

(3) התייעצות עם מחנכות ומורות : התייעצות עם מחנכות ועם מורות אחרות היא מנגנון אפקטיבי של למידה בלתי פורמלית בבתי הספר :

אני מאוד בן אדם שניגש למורות אחרות, כל היום, מתייעצת איתן, יש לי ככה, יש לי ככה, ספרי לי מה... איך את התמודדת. (...) יש לי 2-3 מחנכות שאני מאוד מאוד אוהבת להתייעץ איתן, כזה אני רוצה להיות כמוהן שאני אהיה גדולה, מאוד סומכת עליהן. אני פונה אליהן במצבים של התנהגויות מסוימות של ילדים, שאני רוצה להתייעץ איך אני בונה עבורם תוכנית עיצוב התנהגות שבאמת תשיג עבורם את המטרה. לפעמים בהתמודדות מול הורים אני פונה אליהן, האם עכשיו נכון להגיד ככה, להגיב ככה. (מחנכת בבית ספר יסודי)

(4) למידה עם דמויות מפתח : מנהלות, רכזות ויועצות : דמויות כמו מנהלות, רכזות שכבה ויועצות, שאר מחזיקות בידן ידע מקצועי וידע ארגוני חשוב, אשר נרכש באמצעות ניסיון מצטבר, יכולות להיות מקורות חשובים לידע ולמידה. עם זאת, במקרים רבים מחנכות ציינו שאין שיח פתוח בינן לבין מנהלת בית הספר. במקרים אחרים, מחנכות לא זכו לתמיכה של יועצות או רכזות בשל עומס העבודה שלהן או תפיסת תפקיד

שאינה כוללת תמיכה במחנכות. גם מחנכות שנעזרו ביועצות ורכזות, הקפידו לציין שזהו לא המצב הנפוץ בבתי ספר אחרים:

הייתה לי רכזת שכבה ויועצת, שהן היו פשוט מדהימות. לא היה אף אחד בבית ספר חוץ מהן שליווה אותי בתפקיד החינוך. זאת אומרת, כל דבר שהיה לי שאלה, או מה אני עושה. בדיעבד אני מבינה שנפלתי על רכזת שכבה ממש, גם היה לה הרבה ניסיון, וגם באמת רוצה לעזור לי. כי יש הרבה מחנכים שנופלים על רכזות שכבה שלא מעניין אותן. הן רוצות לעבוד, הן לא רוצות ללמד אנשים איך לעבוד. אם לא היה לי את זה, אני לא חושבת שהייתי שורדת במערכת. (מחנכת בתיכון)

(5) למידה תוך כדי צפייה והתבוננות: למידה תוך צפייה במורות אחרות מתרחשת לא רק בשיעורים אלא גם בהתבוננות והקשבה למורות ומחנכות אחרות במרחבים ובאירועים שונים בבית הספר – שיחות עם תלמידים, ישיבות צוות, פגישות עם הורים, או הפסקות בחדר המורים:

התבוננות בבין לבין. זאת אומרת, לאו דווקא בשיעורים, לאו דווקא צפייה בשיעורים, יותר בהתבוננות, אפילו בישיבות, במליאות של ההורים. (מחנכת בבית ספר יסודי)

(6) למידה בחדר המורים: ממצאי המחקר מראים כיצד בחלק מבתי הספר חדר המורים הוא מרחב פיזי המשמש כמרכז (HUB) ללמידה קולקטיבית, ייעוץ, הדרכה והתנסות:

גלית מגיעה לחדר המורים ומתיישבת ליד השולחן יחד עם רעות אחת המקבילות שלה. הן משוחחות על מה קורה בכיתה של גלית. שרית פורשת בפני רעות את סדר היום שלה ומתייעצת איתה איזו הודעה היא כותבת לאחת מהאימהות בכיתה על ביתה. הן מנסחות יחד הודעת ווטסאפ. רעות מסבירה לגלית שהיא לא חייבת לשלוח את ההודעה מיד אלא שהיא יכולה לחכות עם זה. גלית מעדיפה לשלוח (מתוך תצפית 30.10.22).

עם זאת, מהמחקר עולה כי לא בכל בית ספר מתאפשרת למידה בחדר המורים. נראה כי הדבר תלוי רבות בתרבות הארגונית ובאופן בו המרחב הזה מוגדר על ידי הנהלת בית הספר.

(7) למידה עצמאית: לבסוף, מרואיינות רבות דיברו על למידה עצמאית כחלק חשוב מהלמידה המתמשכת שלהן כמחנכות כיתה. הלמידה הזו מתקיימת כלמידה אקטיבית של חיפוש חומר באינטרנט ובמידה החברתית, ובעבודה רפלקטיבית של חשיבה, ניתוח והפקת לקחים מהעבודה בבית הספר:

אני נכנסת למשרד החינוך לשיעורים מוקלטים, אני שומעת שיעורים מוקלטים, וזה בעצם מה שנותן לי את הביטחון ואת הידע איך להמשיך. גם נכנסתי למורות משקיעות בפייסבוק, מה עושים בתחילת כיתה א', מה צריך. היה לי דפים שלמים מאתרים בתחילת כיתה א'. עדיין רק כשאת מתנסה ושמה וחווה את

זה, את מבינה מה צריך לעשות. הכול למידה עצמית. אף אחד לא מכין אותך מראש. (מחנכת בבית ספר יסודי)

**3. למידה של זהות מקצועית:** במסגרת המחקר בחנו למידה של זהות מקצועית תוך כדי עבודה בבתי הספר. המרכיב המרכזי של הזהות המקצועית של מחנכות שעולה מהראיונות הוא של עבודה עם משמעות. תחושת המשמעות נובעת ראשית מהיותן דמות משמעותית עבור התלמידים – דמות מיטיבה אליה פונים לקבלת תמיכה ייעוץ והכוונה, בפן הרגשי-חברתי, פדגוגי וערכי - דמות שיש לה השפעה של ממש על חייהם ועתידם של התלמידים:

אנשים לא מבינים שלהיות מחנכת זה לא תפקיד, זה מהות. זה תפקיד בעולם, זה לא תפקיד במערכת החינוך. (...) אני חושבת שאנשים לא יודעים כמה חשיבות, משמעות, יש לאדם שעוסק בחינוך. גם אני מרגישה שיש לי משמעות, מול עצמי אני מרגישה משמעותית, אני מרגישה חשובה בעולם. כשאני קמה בבוקר והולכת לבית הספר, אני מרגישה שאני קמה בבוקר לעשות משהו חשוב. הרבה אנשים בכלל לא יודעים שהדבר הזה יכול להיות, זאת אומרת, שאדם יכול לקום וללכת לעבודה שלו ולהרגיש ככה. (מחנכת בתיכון)

מצאנו כי הזהות המקצועית קשורה קשר הדוק לפרקטיקות העבודה ולאיינטראקציות חברתיות עם אנשים אחרים במקום העבודה. ניתן לחשוב על תהליכי הלמידה הללו כחלק מהשתתפות מתמשכת בקהילת הפרקטיקה של אנשי המקצוע או של העמיתים לעבודה, אשר השותפים לה חולקים מטרה משותפת, מעורבות הדדית ורפרטואר משותף של פרקטיקות, משאבים ושיח משותף (Lave & Wenger, 1991). בראיונות שערכנו עם מחנכות הן סיפרו כיצד למדו והיבנו את זהותן המקצועית תוך כדי העבודה היומיומית בבתי הספר:

אני מרגיש שכמו הילדים, גם אני עובר כל יום תהליך כמחנך. גם אני כל יום בונה עוד איזה קומה באישיות שלי, בונה עוד איזה מדרגה, לומד איזה תכונה חדשה על עצמי, גם לרע. הייתה לי פעם אחת שתלמידה ממש קיללה, וניסיתי להרגיע אותה, והיא ככה עם היד, וצרחתי עליה בכיתה ממש: את לא תצעקי עליי! מה נראה לך וזה! והיא פשוט התחילה לבכות בכיתה, ואז היא עירבה את אימא שלה, ואימא שלה אמרה שאני השפלתי אותה. וחלק מהדברים לא נכונים, לא משנה, אבל זה עשה לי רגע איזה רגע של חשיבה ללמוד על עצמי: אני חייב להתאפק בתגובות. חייב לזכור: אני מחנך. (מחנך בתיכון)

#### **4. עבודת מחנכות בבתי ספר מהמרכז והפריפריה הסוציו-אקונומית: דילמות והתמודדות**

בחינה של השפעת ההקשר הסוציו-אקונומי, כפי שהוא בא לידי ביטוי במדדי טיפוח, על עבודת המחנכות מעלה תמונה מורכבת של דילמות והתמודדות. בבתי ספר עם מדד טיפוח גבוה ישנו מתח בין ציפיות גבוהות והישגיות

ובין ערכים של אמפתיה והכלה. מחנכות דיברו על עבודתן בתוך הקשר ארגוני ומערכתי ששם דגש על מבחנים, ציונים, מדידה והישגיות. בתוך ההקשר הזה, עבודת חינוך שמתמקדת בתמיכה רגשית-חברתית, נעשית בניגוד למסר המוסדי המרכזי של הצטיינות בלימודים:

אני בכלל מרגישה שיש נורא דגש על הקטע הלימודי וכל הזמן המחנכות מנסות להזיז את זה לרגשי. זאת אומרת הבית ספר הוא כל הזמן מכוון ציונים ומבחנים והמערכת עובדת ככה. כל עוד יש מבחנים שהם ארציים כמו מיצב לכיתה ה' ומיצב לכיתה ח' ובגרויות... כל עוד יש את זה... עכשיו, בית הספר שלי קיבל ששת אלפים שקל מענק לכל מורה כי אנחנו מקום שני בארץ בציונים. כשאת עושה את זה ככה, בסדר, אז את מחזקת את המצליח, אז זה חיזוק חיובי. אבל מה את מעודדת? את מעודדת הישגיות. (מחנכת בתיכון, מדד טיפוח 1)

בבתי ספר עם מדד טיפוח נמוך ישנו שילוב של רגישות ואמפתיה לקשיים ולהתמודדות של התלמידים ושל הפחותת ציפיות להישגים לימודיים:

אני אומר להם: חבריה, זה תלוי בכם מרגע זה. זה החיים שלכם, אתם צריכים לבחור. אתם תחליטו מה יהיה מרגע זה. אף אחד אחר לא יכול להגיד. השאלה מה אתם רוצים לעשות, ואז אנחנו בונים מטרה. תלוי במה, אם זה מטרה לימודית, אם זה מטרה התנהגותית, אם זה מטרה רגשית, אם זה להגיע לבית ספר לפעמים - תלוי כאילו במקום הזה. זה תלוי ילד ומה הוא צריך. (מחנכת בתיכון, מדד טיפוח 4)

## המלצות

### 1. הכשרה מקצועית במוסדות ההשכלה הגבוהה ובהשתלמויות מקצועיות

המחקר מצביע על פער גדול בין הידע שמחנכות כיתה רוכשות במהלך לימודיהן במכללות ובאוניברסיטאות לבין הידע לו הן זקוקות לצורך מילוי תפקידן בבית הספר. ממצא זה מצביע על חוסר והיעדר הכשרה מקצועית מתאימה באוניברסיטאות ובמכללות. היעדר הכשרה מקצועית מתאימה מובילה לכך כי בפועל מחנכות כיתה, ובעיקר מחנכות חדשות, מתקשות להתמודד בצורה מיטבית עם האתגרים הניצבים בפניהם בעבודתן היומיומית. מומלץ כי:

- ההכשרה לחינוך כיתה תעמוד כתחום העומד בפני עצמו, בגישה הוליסטית המתייחסת למכלול המרכיבים של התפקיד.
- במסגרת ההכשרה יינתנו קורסים הנוגעים לחינוך כיתה כקורסי חובה. תחומי הידע שישכללו במסגרת קורסי חובה אלה צריכים להתמקד בנושאים כמו ניהול כיתה, תמיכה רגשית-חברתית, ניהול תקשורת עם הורים, ולבסוף גיבוש וניסוח אגינדה חינוכית.
- ההתנסות המעשית של כל סטודנטית להוראה תכלול ליווי של מחנכת בעבודתה בבית הספר למשך של שבוע. במסגרת זו ייחשפו הסטודנטים להוראה לעבודת המחנכת ולמגוון התחומים בהם היא עוסקת.



- הכשרה להוראה צריכה לכלול ידע בסיסי אודות בית הספר כארגון, שיטות לניהול זמן יעיל, ודרכים להתמודד עם עומסי עבודה גדולים.
- מורות ומחנכות חדשות צריכות ללמוד כיצד ניתן ללמוד תוך כדי עבודה בבית הספר, מה הדרך לייצר רשת של תמיכה, כיצד אפשר ליזום התייעצויות עם דמויות מפתח בבית הספר, מה האפשרויות ללמידה מתוך התבוננות והקשבה, ולבסוף להבין את החשיבות שיש לחדר המורים כמקום ללמידה והתייעצות.
- השתלמויות מקצועיות: מחנכות כיתה זקוקות לפיתוח מקצועי מתמשך בפרקטיקות של חינוך כיתה. המלצתנו היא פיתוח קורסים במסגרת הפיתוח המקצועי אשר יכללו נושאים כמו: דילמות בחינוך כיתה, פיתוח של זהות מקצועית, קורסים בתמיכה רגשית-חברתית וניהול תקשורת עם הורים.

## 2. למידה ארגונית בבתי הספר

מהמחקר עלה כי חלק גדול מהלמידה של המחנכות נעשה תוך כדי העבודה בבית הספר. ראשית, מהמחקר עולה חשיבותו של הידע המקומי (Yanow, 2004), ידע שתלוי בהקשר ארגוני ספציפי, ייחודי לנסיבות המקומיות, שניתן ללמוד אותו רק תוך כדי התנסות בעבודה בבתי הספר. שנית, מהמחקר עולה כי עבודת החינוך נלמדת במידה רבה מתוך תרגול, השתתפות והתנסות בעבודה. המלצות המחקר מתייחסות להקמת מערך למידה ארגונית מוסדר בבתי הספר וליצירת תנאים תומכים ללמידה בלתי פורמלית:

- כדי לאפשר ליווי מיטבי ולמידה משמעותית של מחנכות חדשות, אנו ממליצים לחשוב מחדש על קורסי ההכשרה לחניכה/ליווי שנראה כי כרגע אינם ממלאים את תפקידם, למסד מנגנוני הערכה של עבודת החניכה והליווי, ולהגדיל את שעות התמיכה והמפגשים. מומלץ כי בכל בית ספר תהיה מורה שאחראית על מנגנון המורות החונכות והמלוות, תלווה גם את המורות הללו וגם את המחנכות החדשות.
- הכנת חוברת מידע למורות חדשות, שתכלול גם מידע ייעודי למחנכות חדשות.
- מיסוד מפגשים קבועים, אישיים וקבוצתיים, של מנהלת בית הספר או סגניתה עם מחנכות חדשות. במפגשים אלה יקשיבו לצרכים ולהתמודדויות של המחנכות החדשות, וישתפו אותן בידע ובניסיון שלהן.
- הבניית קהילה מקצועית לומדת של מחנכות כיתה מהשכבות השונות בבית הספר. הקהילה תיפגש באופן קבוע למפגשי למידה פעם בשבוע או שבועיים, בהנחייה של מחנכת ותיקה, שתעבור הכשרה להנחיית הקהילה. במסגרת הקהילה ייווצרו מפגשים של למידה ושיתוף בידע בין מורות חדשות וותיקות, והן יהיו מרחב לתמיכה הדדית, שיתוף ומעורבות בהקשר של עבודת החינוך בבית הספר.
- הבניית פגישות חודשיות קבועות, אישיות וקבוצתיות, של המחנכות עם יועצת בית הספר.
- מיסוד למידת עמיתים כמנגנון מסודר בבתי הספר, בהתבסס על לוח זמנים מסודר לתצפיות, הדרכה לגבי העברת משובים ובניית כלים משותפים למשוב.
- הנהלות בתי הספר צריכות לפעול כדי לאפשר למידה בלתי פורמלית, ואת היווצרותן של קהילות פרקטיקה של מחנכות – קהילות וולונטריות המאפשרות למידה, יצירה של ידע חדש ושיתוף בידע - בבית הספר. כדי לאפשר למידה בלתי פורמאלית הנהלות צריכות ליצור מרחבים וזמנים שיאפשרו למידה, ומעל לכל: לקדם



תרבות ארגונית שמאפשרת ותומכת בלמידה. תרבות ארגונית של פתיחות לרעיונות חדשים, שקיפות, הידברות ונכונות לחקר והתנסות.