

גילוי והעצמה של אנשי צוות שתפקדו בצורה יוצאת דופן בזמן המלחמה

אזרחי ישראל, וצוותי החינוך בתוכם, נמצאים בטלטלה מאז תחילת המלחמה. מציאות של מצב חירום, גיוס נרחב, חדשות נוראיות, טלטלת רגשות, פליטות, ועבור רבים גם מפגש קרוב עם מוראות המלחמה והטרור. מנהלי בתי הספר וצוותי החינוך, שבעצמם מתמודדים עם המצב, ניצבים בפני אתגרים מורכבים של קיום שגרת לימודים והתמודדות עם השפעות מצב החירום על תלמידים, הורים ומורים.

במציאות זו התגלו אנשי חינוך רבים שהתעלו על עצמם ועל המצב: לקחו על עצמם עוד אחריות, הגדילו ראש, פעלו "מחוץ לקופסה", ומצאו מענים יצירתיים לאתגרים שהעמיד מצב החירום. היו מורים שאף לקחו על עצמם תפקידים נוספים בבית הספר, ואחרים שיצאו ב-"צו 8 חינוכי" למלא תפקידים משמעותיים מחוצה לו (למשל בהובלת מרכז חינוכי במלון בו מתאכסנות משפחות שפונו מביתן).

כמאמר המשפט "כשהגלים מתחזקים, החזקים מתגלים", בתקופה זו התגלו גם מורות ומורים מ-"השורה השנייה" - כאלה שלא בהכרח בלטו במיוחד בימים כתיקונם. אנשי צוות אלה התגלו כמוכשרים וכמגלי יוזמה ואחריות לא פחות (ולעתים אף יותר) מבעלי התפקידים הרשמיים ומה"כוכבים" הרגילים של בית הספר.

מה למדו המורים והמורות האלה שפעלו בצורה יוצאת דופן בזמן מצב החירום? איזה ניסיון הם צברו? ואיך אפשר להיעזר בבית הספר בידע ובניסיון הזה, כמו גם בצדדים האישיים הנהדרים שהתגלו אצל מורים ומורות אלו?

שני דברים שכדאי להקדיש להם מחשבה וזמן בהקשר זה:

1. מיפוי

מי הם אנשי הצוות שעשו דברים יוצאי דופן בזמן המלחמה? מי המורות שלקחו אחריות והגדילו ראש? מי המורה שהתגלה כיזם ופרואקטיבי? מי המורים שמילאו תפקיד מחוץ לבית הספר בזמן המלחמה?

2. שיחה אישית עם אנשי צוות אלו

- שיחה אישית עם המורים והמורות האלו תאפשר לך המנהל/ת:
- להכיר את החוויה שהם עברו, ולהביע הערכה לפועלם.
 - לעזור להם להמשיג, למסגר, לתת שם לדברים שהם עשו ולנתח פעולות והחלטות שלהם, כך שהם יוכלו לצמוח מקצועית וליישם (תחת העקרונות שעזרת להם למסגר) גם את העשייה שלהם בבית הספר, בשגרה.
 - לחשוב איתם כיצד לבטא במסגרת התפקיד שלהם את המיומנויות שפיתחו והניסיון שצברו. יחד איתם לחשוב על המשך ההתפתחות שלהם בבית הספר כחלק מ"מסלול קריירה" - מילוי תפקידים שיבטאו את האופי היזמי-ניהולי שגילו במהלך מצב החירום. בעמוד הבא תוכלו לקבל רעיונות לפיתוח קריירה של מורים ולחשוב על כך יחד עימם.

מסגרת לשיחה עם איש צוות שביצע תפקיד מחוץ לבית הספר

היבטים שונים בתפקיד

- מה כלל התפקיד? מהן הפעולות העיקריות שעשית?
- מה היו האתגרים העיקריים? מה עשית כדי לעמוד בהם?
- באילו הצלחות את/ה גאה במיוחד?

מיומנויות שבאו לידי ביטוי

- אילו מיומנויות וכישורים גילית שיש לך? אילו תכונות שלך עזרו לך במשימה?
- לאילו מיומנויות ניהוליות נדרשת? מה גילית על עצמך כמנהל/ת?

ולאור ההתנסות והניסיון...

- איך את חוזרת/ת לבית הספר?
- איך היית רוצה ליישם בבית הספר את מה שלמדת בתפקיד שמילאת?

כשהחזקים מתגלים:

קידום אנשי צוות ופיתוח קריירה של מורים

לאור הידע והניסיון שרכשו אנשי הצוות שפעלו בצורה יוצאת דופן בזמן המלחמה, ניתן לחשוב יחד עימם על מיצוי היכולות שלהם גם במצב שגרה, ובהמשך חייהם המקצועיים בבית הספר. המורים והמורות ירוויחו כך צמיחה מקצועית ופיתוח קריירה מגוונת, ובית הספר ירוויח אנשי צוות מקצועיים ומסורים המקדמים את בית הספר, נשארים בו לאורך שנים והופכים לעמוד התווך שלו. למנהלים יש תפקיד חשוב בעיצוב הקריירה של מורים, ובשורות הבאות תוכלו לקבל מספר כיוונים כיצד לעשות זאת במסגרת בית הספר.

נהוג לחשוב שקידום של איש צוות הוא רק "במעלה הפירמידה" - לתפקיד בכיר יותר, עם יותר אחריות, עם יותר שעות, עם שותפות בצוות הנהלה ובפורומים נוספים, וכו'. האמת היא, שניתן לקדם אנשי צוות בדרכים שונות, לא כולן בהכרח ב"מעלה הפירמידה" ולא כולן רשמיות או בהתאם לתקנים רשמיים. את הטרימינולוגיה של "קידום" אפשר להחליף במבט רחב ודינמי יותר על מקצוע ההוראה, בהסתכלות על זהות מקצועית רחבה יותר, ובפיתוח קריירה מתמשך שבו רוכשים כישורים ומפתחים מיומנויות, בהתאם לתפקידים שונים ולתחומי אחריות משתנים.

קבוצות עבודה של האיחוד האירופי חקרו בשנים האחרונות כיצד ניתן לחזק קריירה של מורים ואת התפקיד שממלאים מנהלי בתי ספר בכך. הן הציגו תמונה עשירה של אפשרויות לפיתוח הקריירה של מורים, שאותה ניתן לייצג ב-6 תמונות של "קווי התפתחות קריירה":

תנועה הצידה



לקיחת תפקיד אחר בבית הספר (באופן זמני או קבוע). למשל תפקיד של רכז תקשוב או ליווי מורים חדשים, או אפילו תפקיד פרויקטלי קצר מועד.

תנועה למעלה ולאורך



לתפקיד של מומחיות בתחום מסוים, תודות לידע, מיומנויות וניסיון שנרכשו בתחום. למשל מורה שהפכה למומחית פדגוגית.

תנועה מעלה, במעלה ההיררכיה



לתפקיד עם אחריות רחבה יותר, הכולל קבלת החלטות המשפיעות בהיקף רחב יותר. למשל מעבר של מורה לתפקיד סגנות.

תנועה פנימה והחוצה



חציית גבול בית הספר. למשל עבודה במיזם חינוכי חיצוני לבית הספר, שותפות במחקר אקדמי, ועוד.

הוספת רובד מערכתי



קשר עם בעלי עניין מקומיים, אזוריים או ארציים הדורש מומחיות רחבה יותר. למשל: הובלה של פרויקט עירוני, שותפות בהובלה של מהלך ארצי בתחום דעת, וכו'.

שינוי הקשר



בחירה לעבוד בהקשר אחר. למשל בהוראת מקצוע אחר, בשכבת גיל אחרת או בכיתה עם מאפיינים ייחודיים. יש מורים הבוחרים לעבור לבית ספר עם מאפיינים דמוגרפיים או סוציו-אקונומיים אחרים.

ישנן אפשרויות לגיוון והתקדמות במקצוע ההוראה, אך האפשרויות הללו לא תמיד גלויים למורים. למשרד החינוך, לארגוני המורים ולגופים העוסקים בהכשרת המורים יש תפקיד חשוב בפיתוח והנגשה של הזדמנויות קריירה למורים, על מנת לתרום לאטרקטיביות המקצוע. עם זאת, גם למנהלי בתי הספר יש תפקיד חשוב בהפיכת אפשרויות הקריירה הללו לנראות ולאפשרויות.