

# 15

**כוחם של מפקחים:  
מדו"חות הערכה להדרכה ותמיכה**

שני מחוזות בארה"ב משנים את הגדרתו של תפקיד ותיק

## **איימי סלצמן**

Saltzman, A. (2016). The power of principal supervisors: How two districts are remaking an old role. New York: The Wallace Foundation.



**אבני ראשה**

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

## שינוי מעמיק במנהלות החינוך המחוזיות

הרעיון - ליצור תפקיד שמטרתו המוצהרת לסייע למנהלים לשפר את איכות ההוראה והלמידה בבית ספרם - מסמן פרידה דרמטית מהגישה המקובלת. במחוז גדול טיפוסי בארצות הברית ממונה היום כל מפקח על 24 בתי ספר בממוצע - ולעתים אף על 40 ויותר - והוא מייחד את זמנו להערכה של עמידת המנהלים בדרישות ולתיקון ליקויים בבניין.<sup>1</sup> במחוזות כגון וושינגטון די-סי וטאלסה, הזוכים לתמיכה מקרן וואלאס, הפכו את הגישה הזאת על פיה. בשני המחוזות האלה מתמקדים המפקחים היום במתן תמיכה למנהלים כדי לשפר את איכות ההוראה. נוסף על כך, מספר בתי הספר שבאחריות כל מפקח צומצם, כדי שהוא יוכל להעניק למנהלים את ההדרכה והפיקוח שחסרו לרבים מהם בעבר.

בעבר, מפקח שביקר בבית ספר יותר מפעם בכמה חודשים או שקיבל הזדמנות לעבוד ישירות עם המנהלים, מעבר לסימון רשימת תיוג של מידת עמידתם בדרישות, היה תופעה נדירה. מאז השיקה מנהלת החינוך של מחוז טאלסה ב-2013 את התכנית המחודשת "מפקחים כמדריכי מנהיגות פדגוגית" (Instructional Leadership Director program), גדל מספר המפקחים - משניים בלבד, שכל אחד מהם היה ממונה על 44 בתי ספר, לתשעה מפקחים שכל אחד מהם תומך ב-12 בתי ספר לכל היותר. במנהלת החינוך של מחוז די-סי, שם הוחל בפיתוח תכנית מחודשת בשנת הלימודים 2010/11, מועסקים היום תשעה מפקחים, כל אחד מהם ממונה על 12 בתי ספר בממוצע - לעומת 28 בתי ספר לכל היותר ב-2010, שאז פעלו במחוז שישה מפקחים.

היום המפקחים במחוזות טאלסה ודי-סי מבילים לפחות 70% מזמנם בבתי ספר: מדי כמה שבועות הם עורכים ביקור רשמי בכל בית ספר, באים לשם גם לפי הצורך ומקיימים קשר רציף עם המנהלים באמצעות שיחות טלפון, דוא"ל ומסרונים. היום המפקחים ממלאים תפקיד מכריע בחיי בית הספר בשלל עניינים, החל במבחנים וכלה בניהול הסגל, והם פועלים בשיתוף מלא עם המנהלים כדי ליצור את הנתיב המיטבי לכל בית ספר.

בשנה הראשונה היו כמה רגעים קשים. ב-2014 ירשה המנהלת אליזבת' נאמקה בית ספר שניצב לפני אתגרים של ממש, בהם פערי הישגים מדיאגים, צניחה של מספר הנרשמים ועלייה במספר ההשעיות. אבל בכל פעם שמצאה את עצמה ערה בשלוש בבוקר, מנסה נואשות להבין מה הצעד הבא, ידעה נאמבה שהיא יכולה לשלוח דוא"ל למפקחת שלה, ג'ניס האריס, ולמצוא למחרת בבוקר מילות עידוד בתיבת הדואר. בשעות קשות אלה שימשה לה האריס חונכת, מאמנת, אוזן קשבת, מקור למשוב וגם מעריכה. "אינני יודעת איך הייתי עושה את זה בלעדיה", אומרת נאמבה, מנהלת בית הספר היסודי הייד-אדיסון (Hyde-Addison) שבמחוז וושינגטון די-סי.

במרחק יותר מ-1,500 קילומטרים משם, בטאלסה שבאוקלהומה, התמודדה קייטי חימנז עם מכשולים דומים. ביום שמש קר בנובמבר 2015 התייסרה המנהלת הצעירה של בית הספר היסודי מקלור (McClure) והתלבטה בנוגע להחלטה שקיבלה באותו בוקר - להשעות אחד מילדי הגן, לאחר שהכה ושרט גננת פעמיים בתוך שבוע. אבל היה מי שליווה אותה בתהליך הקשה של קבלת ההחלטה. קיילה רובינסון, המפקחת שלה, עמדה לרשותה, סיפקה לה הדרכה ותמיכה ועודדה אותה בזמן שחימנז שקלה מה הדרך הטובה ביותר לעזור לילד ולערב את אמו. התקרית השנייה כבר הביאה את הגננת לידי בכי. "פעמים רבות, כשאני צריכה לטפל בסוגיות שממש שוחקות אותי, בדברים שאני ניגשת אליהם בלב כבד, יש יתרון עצום בכך שיש עם מי לדבר. מישהו שהתנסה במצבים כאלה, מישהו שיכול להציע פתרונות שאני לא תמיד ערה לקיומם כשאני בלב ההתרחשות", אומרת חימנז על התמיכה שרובינסון מעניקה לה.

אין חדש בכך שניהול בית ספר הוא עבודה שמתאפיינת בבדידות. אבל האם מנהלים חייבים להרגיש בודדים כל כך? זאת השאלה המעסיקה מנהלות מחוז ברחבי ארצות הברית היום, שכן הציפיה ממנהיגי בית ספר לשפר את ביצועי התלמידים חזקה מאי פעם. במחוזות רבים נענו לאתגר בבחינה מחודשת של שיטות אפשריות לתמוך במנהלים ולהאט את קצב התחלופה שלהם, בפרט בבתי הספר העומדים לפני קשיים גדולים במיוחד. במחוזות מסוימים - שמספרם עדיין קטן, אך הוא הולך וגדל - אחת הדרכים היא הסבה של מפקחי בתי הספר לתומכים במנהלים.

1. <http://www.cgcs.org/cms/lib/DC00001581/Centricity/Domain/87/Principal%20evaluation%20report.pdf>

שאינו להם רצון לשבת מאחורי שולחן. דבורה גיט, מפקחת ראשית במחוז טאלסה, מסבירה שהתפקיד מתאים לאנשי מקצוע אשר "קודם כול ומעל לכול בקיאים בהוראה ולמידה, מבינים מה זה ללמד וללמוד, ומכירים את התחום די הצורך לכוון ולאפשר התפתחות מקצועית של מנהלים". קאיה הנדרסון, די-סי, סבורה שהתפקיד בהגדרתו המחודשת הוא ציר מרכזי באסטרטגיה של מערכת החינוך לשיפור איכות הלמידה: "זאת אחת המשרות החשובות ביותר במחוז, כי היא נקודת החיבור בין אסטרטגיית החינוך הכוללת שלנו ובין בתי הספר עצמם".

## דגש על הוראה

היעדים השאפתניים של התכנית במחוז די-סי הם בין הגורמים שמשכו אליה, למשל, את ג'ניס האריס, לשעבר מורה לאנגלית ולמדעי החברה בניו יורק. האריס ויתרה על משרתה בבית ספר יסודי בקונטיקט שאותו ניהלה 11 שנים והעתיקה את מקום המגורים של משפחתה כדי לעבוד כמפקחת על קבוצה מגוונת ביותר של 12 בתי ספר. "רציתי מאוד לאתגר את עצמי, אבל חשוב עוד יותר - נמשכתי אל השליחות והעבודה במחוז החינוך די-סי", מספרת האריס. הישיגים בכמה מבתי הספר שבאחריותה הם הגבוהים בעיה, ובאחרים - הנמוכים בעיה. "יש כאן מורים מצוינים ומנהיגים מצוינים, ותפקידנו לאמן אותם ולאפשר להם לצמוח כדי שהמערכת שלנו תוכל להצטיין באמת. המערכת לא תשיג מצוינות באמצעות פיטורין".

אחרי שנה וחצי בתפקיד כבר יש ראיות לשינוי שמחוללת נוכחותה של האריס. השינוי בולט במיוחד בבית הספר היי-אדיסון. הוא אמנם ממוקם בשכונה אמידה בג'ורג'טאון, אבל 59% מתלמידיו באים משכונות אחרות - הם התקבלו אליו בעקבות הגרלה, ו-19% מהתלמידים זכאים לארוחה חינם או להנחה בשל מצבם הכלכלי. אוכלוסיית התלמידים היא מהמגוונות במחוז, והיא מתחלקת כמעט שווה בשווה בין שחורים ללבנים. יש גם פער לא מבוטל בין הישיגים התלמידים האפרו-אמריקניים להישגי חבריהם הלבנים, בייחוד בתחום הקריאה. האריס והמנהלת נאמבה נחושות בדעתן לסגור פער זה.

כשהאריס נכנסת לבית הספר היא ונאמבה מתיישבות מיד לדון בנושאים שעל הפרק, הן משוחחות על שלוש הכיתות שבהן יבקרו באותו יום ועל הנושאים שיתמקדו בהם, במקרה זה - בדיקת העקביות בתחום הוראת הקריאה. הן פותחות את הסבב באחת מכיתות ג', שם דנה קבוצת תלמידים קטנה בספרים שהתלמידים קראו במסגרת "מועדוני הספרים"

## פריצת דרך לתפקיד חדש

המפקחת קיילה רובינסון חוצה את מגרש החנייה הארוך בבית הספר היסודי סקלי שבטאלסה. היא גוררת אחריה תיק מסמכים שחור מתגלגל, גדוש נתונים וחומרי לימוד חדשים בשביל שלושת המנהלים שתבקר במהלך יום עבודה בן 12 שעות כמעט. לרוב היא מצטיידת בבוקר בשייק חלבונים ופרי לדרך, נוהגת במשך היום כ-50 קילומטרים ושבה בערב למשרדה כדי לכתוב דוא"ל למנהלים בבתי הספר ולבעלי תפקידים במשרד הראשי בעקבות פגישותיה.

בכניסה לבית הספר סקלי מקדמת את פניה של רובינסון אחת ממורות כיתה א', הקוראת לעברה "היי!" מתרונן ומחמיאה לה על הז'קט שלה המפוספס בחום ולבן. גננת מלווה בתהלוכת ילדים עוצרת כדי לחבק את רובינסון. "היא המלאך המגן עליי", אומרת הגננת. שנתיים קודם לכן, בשנתה הראשונה בעבודה כמורת כיתה א' בבית ספר אחר, היא עמדה על סף פיטורים. "זיהיתי אצלה כישרון אקטיבי", מספרת רובינסון, אבל המוסד והמנהלת "לא היו שידוך מוצלח" בשבילה. בסופו של דבר סייעה רובינסון להעביר אותה לסקלי, וכך מנעה מגננת אחת, שכיום היא מצליחה מאוד לדבריה, להצטרף לסטטיסטיקת המורים והגננים הנושרים מהמקצוע בתוך שלוש שנים.

רובינסון הייתה מנהלת בית ספר יסודי במשך 23 שנה, מתוכן 19 שנה בבית הספר מארשל שבטאלסה, ומעולם לא שאפה להיות מפקחת. המודל הישן, שבמסגרתו המפקחים מדדו את מידת הציות לנהלים, "לא דיבר אליי כלל", היא אומרת. אבל כאשר הונהגה בטאלסה תכנית מדריכי המנהיגות הפדגוגית התעוררה סקרנותה, והתברר לה שהיא אוהבת מאוד את האתגרים המשתנים והמגוונים שמציגה עבודתה החדשה. "כל יום שונה מקודמו, כך שלעולם אינני יודעת מה יקרה עכשיו", אומרת רובינסון. "אבל כשמתחילים לראות שינוי באווירה ובתרבות של בית ספר, וכשרואים שמחה ומעורבות גם בלמידה וגם בהוראה, אין טוב מזה". במסגרת השיטה הקודמת, שני המפקחים כמעט שלא עסקו בסיוע פדגוגי למנהלים. "היית פוגשת את המפקחת שלך כשהגיע הזמן להערכה תקופתית או כשהיה צורך לכבות איזו שריפה", נזכרת ג'ניפר גריפאדו, שניהלה בעבר בית ספר בטאלסה, השתתפה בצוות התכנון וההיגוי של תכנית מדריכי המנהיגות ההוראתית, והיום היא מפקחת. בגלל אופי המשרה בעבר, איישו אותה בדרך כלל מנהלים או מורים לשעבר שחיפשו לעצמם תפקיד מנהלי אחרי שנים של "שירות בחזית".

היום, לעומת זאת, הן בטאלסה והן בדי-סי, משרות המפקחים מושכות מחנכים המתעניינים בתפקידי הוראה ואימון, אנשים

אחרים בידע שלהם על הספר. נאמבה מציעה שהמורים יציגו עוד "שאלות הבהרה, כדי שהילדים יבינו למה בעצם הם משוחחים על הספר ולא מסתפקים בקריאה".

דיונים כאלה הם חלק מדיאלוג מתמשך בין נאמבה להאריס, המתמקד כמעט אך ורק בשיפור ההוראה. "כשהיא ואני מדברות, אנחנו לא מדברות על תחזוקת הבניין... אנחנו מתמקדות בעשייה האקדמית היומיומית בתוך הבניין, מספרת נאמבה. "אנחנו בודקות את התכניות לטווח הארוך. אנחנו דנות בהשתלמויות, בכוח אדם, בכל מה שמשפיע על הוראה והלמידה ברמה היומיומית. היא מוודאת שאתמקד בתפקיד הראשי שלי כמנהיגה פדגוגית בבניין."

## האתגר שביישום

לא קל להפוך על פיהם את המנהלים המקובלים, בייחוד במחוזות שבהם המצב הקיים נוח למקבלי החלטות. כדי לשווק את התכנית ביעילות למנהלים פקפקנים, התבססה קאיה הנדרסון על הנחת המוצא שהוראה ולמידה קודמות לכול. "כשחוללנו את השינוי, היו אנשים במטה המשרד שלא הבינו מה בדיוק אנחנו עושים", היא מזכרת, "אבל כשמתחילים לבנות את כל הארגון סביב הוראה ולמידה, סולם העדיפויות משתנה".

לדוגמה, כדי לתקצב משרות נוספות של מפקחים, היה צורך להעביר לידי גופים עירוניים אחרים את האחריות לתחומים שאינם קשורים ישירות לפדגוגיה, כגון טכנולוגיה. תחילה נשאר כמה מתחומי התפעול באחריות המפקחים, אבל גם הם הועברו הלאה בסופו של דבר. למעשה, מרכיב מרכזי בתכנית המחודשת של מחוז די-סי היה מינוי אחראי תפעולי לכל מקבץ של בתי ספר, כך שהמפקחים יוכלו להתמקד בשיפור הישגי התלמידים בקריאה ובמתמטיקה במקום בתיקון דוודים מקולקלים. "אחד הדברים שהבנו היה שכדי שהמפקחים יתפנו לממש את פוטנציאל ההוראה והלמידה במלואו, הם צריכים להיות אחראים רק להוראה וללמידה", מסבירה הנדרסון.

חילופי הגברי היו מלווים במצוקה מסוימת. בעבר עמד לרשות המפקחים סגל גדול, אך הכספים שמימנו אותו נותבו כעת למינוי מפקחים נוספים. בסיומו של תהליך, אף אחד מהמפקחים הקודמים לא נותר בתפקידו. "המשרה כבר לא תאמה את מערך הכישורים שלהם", מסבירה קימברלי בארט, המרכזת את פעילות קרן וואלאס במחוז די-סי.

במחוז טאלסה נקטו גישה דומה וביטלו את משרותיהם של חברי

שלהם. האריס מתיישבת בנחת אל שולחן עם ארבעה ילדים הלהוטים להציג את עבודתם. היא שואלת אותם על הספר שהם קוראים - "שמי הוא מריה איזבל". הילדים מדברים בבת אחת, נלהבים לנדב פרטים על הספר שבו מובא סיפורה של ילדה היספאנית הגדלה בארצות הברית ומתחילה לחוות בעיות בבית הספר כשמורתה מתחילה לקרוא לה "מרי".

"איך תראו מה אתם יודעים על הספר הזה?" שואלת האריס. הילדים סבורים, מתברר, שאם משהו נראה להם חשוב, הם ירשמו אותו על פתקיות דביקות או ישוחחו עליו בשקט בתוך הקבוצה.

הילדים מדברים גם על היבטים אחרים של חוויית הקריאה. "אם לא גומרים את הספר, אפשר פשוט לקחת אותו הביתה ולגמור לקרוא שם", מציינת תלמידה אחת. אחרת מוסיפה: "ואם רוצים, אפשר לעשות רשימות!" האריס סקרנית בעניין הרשימות. "ספרי לי על זה עוד קצת, זה מעניין אותי", היא מבקשת.

"אז אם אנחנו מוצאים בספר משהו חשוב, אנחנו כאילו מסכמים", מסבירה הילדה. הילד שמולה מצטרף: "כן, אנחנו מחפשים תכונות אופיי ואז צריך לרשום את זה". "תודה רבה רבה ששיתפתם אותי", מודה האריס לילדים כשחיוך חם מאיר את פניה. "עכשיו חזרו לקרוא".

כשיוצאים מהכיתה, האריס מתקשה להכיל את התרגשותה. "אין לי אפילו איך להתחיל לתאר איזה שינוי אני חווה פה. בתחילת השנה התלמידים האלה לא הבינו במה מדובר וגם לא התעניינו. עכשיו הם נהנים ומבינים את מה שהם קוראים ולומדים. התחולל כאן שינוי עצום. אני רוצה לבכות מרוב אושר" היא גם מדוחת על סימונים מעוררי תקווה לכך שהמאמץ לסגור את פער ההישגים בין התלמידים האפרו-אמריקנים לאחרים מתקדם בכיוון הנכון: "ראיתי כאן היום הרבה תלמידים אפרו-אמריקנים שמעורבים ומתעניינים בנעשה, בעיקר בנים".

אחרי כל ביקור בכיתה האריס, נאמבה ומאמנת ההוראה הממונה על בית הספר נפגשות לדיון שקט במסדרון על רשמייהן. נאמבה מסבירה איך היא מעודדת את המורים לבחור בקפידה את ספרי הקריאה לתלמידיהם. "ערכנו סקר בקרב הילדים על הספרים שהם אוהבים לקרוא, ונדמה לי שעכשיו רואים תוצאות", היא אומרת.

הן דנות בסימני אזהרה קלים שהבחינו בהם בכיתה. האריס מעירה שהילדים לא ידעו להסביר בצורה מלאה איך ישתפו

היום נהנית רובינסון ממערכת יחסים איתנה ופורייה עם המנהלים שבאחריותה, אבל לא תמיד זה היה כך - בוודאי לא בשנת הפיקוח הראשונה שלה, שבמהלכה התפטרו שלושה מנהלים. "כולם הסבירו לי בפתיחות שלא יוכלו לתפקד כמנהלים בלי האוטונומיה שהתרגלו אליה", מספרת רובינסון. הם גם לא חשו בנוח עם הדגש המוגבר על ההיבטים הפדגוגיים. גם רובינסון עברה תהליך למידה. "לא הצלחתי לפתח אתם קשר מהסוג שימריץ אותם להמשיך בעשייה", היא מפרטת: "כדי לבנות אמון כזה דרושים זמן ועבודה קשה".

ג'ניפר פֶּנס, מנהלת בית הספר היסודי סְקְלִי במחוז טאלסה, מודה שהתקשתה בתחילה להיפתח לפני רובינסון ולשתף אותה בקשיי השנה הראשונה בתפקיד. "כשהמפקחת שלך באה לבקר בבניין, או שולחת לך הודעה שהיא מבקשת לשוחח אתך, תמיד יש קטע כזה של 'אוי ואבוי, עשיתי משהו לא בסדר?' כיום, מדווחת פנס, היא מרגישה לגמרי בנוח ביחסיה עם רובינסון ומכירה בחשיבותה של תקשורת כנה עמה. "אין שם תחושה שמודדים אותי. היא מאמנת במלוא מובן המילה", אומרת פנס; "זה הפחית אצלי מאוד את הפחד לבקש עזרה, ואת התחושה כאילו מצפים ממני להיות מושלמת".

כמה מפקחים מציינים שהצורך לאזן בין אימון מנהלים לביצוע הערכות של תפקודם מאתגר ביותר. המפקחת להקימבר בראון מספרת שהיא "מתייסרת" כשהיא כותבת דו"חות הערכה העלולים לחבל ביחסיה עם המנהלים ב-14 בתי הספר היסודיים שבאחריותה במחוז די-סי. "לי ברור שהם התקדמו, אבל יש שאני נותנת להם ציון 2 ('אפקטיביות מינימלית')", היא אומרת. "זה יוצר מתח מסוים. לדעתי, אני נוטה להתעמק יותר מדי בשאלה איך לעצב את הצד המעריך של התפקיד באופן כזה שמערכת היחסים תשתמר".

המפקחת אנג'לה צ'פמן, שגם היא ממונה על מקבץ בתי ספר יסודיים במחוז די-סי, מדברת גלויות עם המנהלים שבאחריותה. "אני תמיד מזכירה למנהלים שבית הספר אינו קיים למען המבוגרים. הוא קיים למען הילדים. זה עניין של 'אהבה קשוחה'".

הסגל שעבדו תחת שני המפקחים הכוללים הקודמים. כספי המשכורת שנחסכו, בתוספת מענקים קבועים, נותבו להעסקת עוד מפקחים. מנהלת המחוז העבירה את האחריות בתחום של תלונות הורים, תמיכה לילד ולמשפחה ותחומים אחרים שהיו בעבר נחלת המפקחים לידיהם של שני רכזים חדשים הממונים על שירותים לתלמיד ולאזרח. בכך שלחה מסר חד-משמעי שלפיו המפקחים מתמקדים בראש ובראשונה בהוראה ולמידה. המפקחים במחוז זמינים ל"תמיכה בתהליך חירום ראשוני", כדי לכבות מדי פעם שריפה תפעולית זו או אחרת, מציינת גריפאדו. המפקחת רובינסון סבורה שחלק מתפקידה הוא סילוק מכשולים רבים ככל האפשר מדרכם של המנהלים כדי שישוגו את יעדי ההוראה שלהם. "אם יש לי אפשרות לדאוג במקומם לכך שחלק מהמשימות יבוצעו, ולהקל פתרון של בעיה, זה אומר שאני מפנה להם זמן שהם זקוקים לו".

ואולם מנהלים רבים התקשו להאמין שהשינוי לא יהיה רק אופנה חולפת. "אני חושבת שהיו חששות בקרב המנהלים שהשינוי לא יחזיק מעמד", שהם יעבדו מולי שנה ואז פתאום יצוץ משהו אחר", זכרת רובינסון. מסר עקבי וחד-משמעי מהמפקח הכולל דאז, קית' בלארד, בדבר המחויבות האיתנה של מנהלת המחוז לתגבר את התמיכה במנהלים, עזר במידת מה להפיג את החששות, אומרת גריפאדו. היום אחת התלונות העיקריות שנשמעות מפי מנהלים היא שהפגישות עם המפקחים דווקא מעטות מדי. רובינסון מודה שהדרישות המשרדיות של התפקיד פוגמות לפעמים ביכולת להקצות זמן לביקורים בבתי הספר. "אני משתדלת לשפר את היכולת שלי להגיד 'לא' ולהאציל סמכויות", היא מדווחת.

## בניית אמון: מאמן או בוס

כדי לבצע נאמנה את תפקידם, על המפקחים לספק אוזן קשבת ומקום בטוח למנהלים 'לשפוך את לבם' ולשתף אותם בקשייהם. אך בד בבד, המפקחים גם ממונים על המנהלים ונדרשים להעריך את תפקודם. הסתירה הזאת מקשה לעתים לפתח יחסי אמון בין מפקחים למנהלים. בדו"ח שיצא ב-2016 ובדק את המצב בשישה מחוזות חינוך עירוניים - במסגרת יזמה דומה של קרן וואלאס, נמצא שמנהלים חדשים רואים בדרך כלל בחיוב את התמיכה של המפקחים הממונים עליהם; 80% מהם הצהירו שהמפקחים סייעו להם להציב לעצמם מטרות אפקטיביות ולפתח תכניות להשגתן במהלך שנת הלימודים 2014/15. אך בדו"ח מצוטטים גם מנהלים שאמרו שרצוי שהמפקחים יבלו זמן רב יותר בין כותלי בתי ספר, או שטרם פיתחו אתם יחסי אמון שבזכותם יוכלו לדון אתם בפתיחות בנקודות התורפה שלהם.<sup>2</sup>

2. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice/Pages/Building-a-Stronger-Principalship-Vol-4-Evaluating-and-Supporting-Principals.aspx>

## לכמת את ההצלחה

מבחינתם של מנהלים חדשים כקייטי חימנז, העומדת בראש בית הספר היסודי מקקלור שבטאלסה, תמיכת המפקח חיונית ביותר והיא מסוגלת להכריע בין התמדה לנוכח בעיות בלתי-פתירות לכאורה ובין ייאוש וזויתור.

בשנתה הראשונה כמנהלת הרגישה חימנז, לדבריה, "כמו איל שנלכד בפנסי מכונית". במשך 11 שנים היא הייתה מורה בבית ספר יסודי בטאלסה, ולפתע מצאה את עצמה מתאמצת לשקם את בית הספר העני ביותר במחוז. "התלמידים שלנו באים מסביבה רוויית טראומה. המון הזנחה. המון אלימות. לא פעם הם נאלצים לשאת על כתפיהם בעיות של מבוגרים ולראות דברים שהם הרבה מעבר להבנתם הצעירה." מדי פעם מצוקותיהם מתבטאות בהתנהגות בעייתית חוזרת ונשנית, לעתים חמורה מכדי שחימנז וחברי הסגל שלה יוכלו לטפל בה.

"איזה סוג של עזרה את צריכה? על מה את חושבת?" שואלת המפקחת שלה, קיילה רובינסון, כשהן דנות בהחלטתה הכואבת של חימנז להשעות את בן הארבע שבמצוקתו הכה ושרט את הגנתת שלו. "אני מנסה ליצור קשר עם אימא שלו. היא הרי לא תהיה מאושרת מזה, אבל אני רוצה להסביר לה מה אנחנו חושבים, כדי שזה לא ייפול עליה בהפתעה", משיבה חימנז.

רובינסון משתפת את חימנז בבעיות דומות שנתקלה בהן בבתי ספר אחרים, ובכך מאותתת לה מיד שהיא אינה בודדה במערכה. הן דנות בצעדים שאפשר לנקוט כדי לוודא שהילד יקבל את העזרה הדרושה. למרות המציאות הקשה שבה היא מנווטת, סבורה חימנז שבית הספר התקדם מאוד בשלוש השנים שחלפו מאז 'לקחה לידיה את המושכות'. "לפני כן הידרדר מקקלור למעמד של 'חצר גרוטאות' למורים גרועים, ולא קיבלנו תמיכה רבה", היא נזכרת. ב-2014, לאחר שנה בתפקיד, גייסה חימנז 27 מורים חדשים, בשיתוף פעולה הדוק עם רובינסון, כדי לבחור אנשי צוות שיוכלו לדעתן להצליח בבית הספר. אבל בשנה שלאחר מכן התברר שמקצתם לא מתאימים, והיא נאלצה להחליף יותר משליש מהמורים החדשים. על תמיכתה של רובינסון באותה תקופה סוערת אומרת חימנז: "היא אולי הדבר הטוב ביותר שיכולתי לבקש בתור מנהלת חדשה". כיום חימנז ורובינסון תמימות דעים בנוגע להתקדמות המרשימה שחלה בבית הספר. "עכשיו זה בית ספר. לפני שלוש שנים זה היה פשוט תוהו ובוהו", אומרת רובינסון.

עדיין אי אפשר לכמת בנתונים יבשים את השפעתם של מפקחים כרובינסון על בתי הספר. בימים אלה מתנהל סקר נרחב ובלתי תלוי להערכת מצב בתי הספר בשישה מחוזות שבהם מממנת קרן וואלאס עבודת מפקחים, וצופים שתוצאותיו יספקו תובנות

בקשר להשפעת צורת הפיקוח המשתנה על ביצועי המנהלים. אבל כבר מתמונות ה"לפני ואחרי" שמתארים אלה המכירים מקרוב את מקקלור והייד-אדיסון עולה שבהגדרת התפקיד החדשה של המפקחים צפונה הבטחה. בתחילת שנת הלימודים 2015/16 היו 74% מתלמידי הייד-אדיסון בעלי רמת בקיאות מספקת בקריאה - עלייה של 10% לעומת השנה שקדמה לה. בשיעורי הנוכחות ובמספר התלמידים המסיימים את בתי הספר במחוז די-סי חלה מאז השינוי עלייה מהמרשימות שנראו בארצות הברית. כשהיא מתארת את תפקידים המרכזיים של המפקחים בהתקדמות זו, מכנה אותם הנדרסון "שומרי החזון ומגשימיו". הם, היא אומרת, "המקום שבו מתחולל הקסם".

ואילו גיט, המפקחת בטאלסה, מאמינה שהמפקחים מגלמים את הרעיון ש"למידה והוראה שוכנות בלב העשייה שלנו, ואנו משכללים ומלטשים את המיומנויות האלה בלי הרף". עבור התלמידים, המורים, המנהלים והמפקחים - השמים הם הגבול. "אני רוצה מחוז שבו מטפחים עוד ועוד צמיחה ושיפור, כשאיפה של כולנו", אומרת גיט. המפקחים בטאלסה ובדי-סי ממריצים את כל הנוגעים בדבר להמשיך ולהתקדם לקראת היעד הזה מדי יום ביומו.

## נספח א'

### מאמנים את המאמנים: ללמוד להיות מפקח

חוב המפקחים הם בעצמם מנהלים לשעבר, אך מעטים מהם מגיעים לתפקיד לאחר הכשרה ייעודית המאפשרת אפקטיביות מרבית. לכן תכניות הכשרת המפקחים, במחוז די-סי וגם במחוז טאלסה, כוללות מרכיב נכבד של פיתוח מקצועי.

במחוז די-סי מתכנסים המפקחים בכל יום שלישי כדי לרכוש מיומנויות בתחומים כגון אימון אישי ופיתוח מנהיגות. אחת לחודש הם גם מקיימים ביקורים בכיתות, כדי לצפות בעמיתיהם בפעולה ולתת משוב. בדרך כלל מלווה אותם אחת משתי המפקחות מתאמות הגיל, שמתפקידן לפקח על המפקחים. "הביקורים נותנים לי מושג על היכולת שלהם לתת 'דחיפה' אפקטיבית למנהלים בתחום מכריע זה או אחר. האם הם מעניקים להם משוב שאפשר לפעול לפיו, או רק מציינים שהכול 'מאה אחוז' או 'טעון שיפור' אבל לא מפרטים בדיוק מה צריך לקרות?" מפרטת אמנדה אלכסנדר, מפקחת מתאמת הגיל של בתי הספר היסודיים במחוז די-סי.

בעבר חסר מדדים להערכת עבודתם של המפקחים, והיה קשה

באזור עירוני נשאר בתפקידו שלוש שנים במוצא.<sup>4</sup>

מאחר שהתחלופה בלתי נמנעת, מקווים במנהלת החינוך של מחוז טאלסה שבניית מאגר של מנהלים המעוניינים לשמש מפקחים תקל את תהליך המעבר. שבעה מנהלים פעילים ושני מנהלים בדימוס העובדים כיום במשרד של מחוז טאלסה משתתפים בתכנית הדו-שנתית של המחוז, "מנהיגים לומדים" (Learning Leaders). במסגרת התכנית מאותרים מנהלים מוערכים ומקבלים מלגה להשתלמות העוסקת, בין השאר, בכלים ובטכניקות לאימון אישי.

התכנית מתאימה במיוחד למנהלים המצטיינים מאוד בהוראה. "כדי לעבוד בהצלחה עם מנהל ולספק לו אימון וחניכה אפקטיביים צריך בעצם להיות מורה אפקטיבי", קובעת ג'ניפר גריפאדו, שהשתתפה בבנייה ובניהול של התכנית למדריכי מנהיגות פדגוגית במחוז טאלסה, והיום היא עצמה מפקחת.

## ללמוד ממנהלים אחרים

בשני המחוזות מספקות התכניות גם מסגרת פורמלית יותר המאפשרת למנהלים ללמוד זה מזה. בטאלסה, למשל, מתקיימות מדי חודש פגישות המכונות "פורטפוליו מנהלים", ובמסגרתן מתאספים כל מנהלי בתי הספר שבתחום אחריותו של מפקח מסוים להשתלמות ולשיתוף הדדי בהנחייתו. "קבוצת הפורטפוליו שלי היא ברכה אקטית לכולנו. אנחנו קבוצה מגובשת מאוד ויש בינינו שיתופי פעולה רבים", אומרת קאנדיס סטיין, מנהלת בית הספר היסודי רוברטסון שבטאלסה.

פגישת פורטפוליו שהתקיימה לאחרונה בבית הספר רוברטסון, בהנחיית המפקחת קיילה רובינסון, נפתחה בסבב שבו הציג כל מנהל הצלחות חשובות שנחל בחודש האחרון. מנהלת אחת סיפרה על מורה בכיתה א' שהתקשתה בתחילת הדרך וכעת היא "ממש מתחילה לרוץ עם זה"; מורה אחר דיבר על שיפורים ב"תרבות השורת בבניין". אחר כך ביקשה מהם רובינסון להתחלק לקבוצות לקראת הביקור בכיתות והנחתה אותם "לבחון היטב מה המורים והתלמידים עושים ומה רמת הלמידה". בתום הביקורים התכנסו חברי הקבוצה והציעו "צעדים לפעולה מיידית" שהמורים יוכלו לנקוט כדי לשפר את איכות ההוראה. הם גם תרגלו סימולציה כדי למצוא דרכים אפקטיביות לשוחח עם מורים על צדדים חלשים בגישת ההוראה שלהם. "אני מתאמצת מאוד לאסוף את המנהלים כדי שיוכלו לפתור יחד בעיות ולתמוך זה בזה. אסור שירגישו שהם צריכים להתמודד עם כל זה לבד", מצהירה רובינסון.

לכמת את הצלחתם. המצב השתנה בדצמבר 2015, כאשר מועצת הממונים על בתי הספר בארצות הברית פרסמה את התקנון הראשון שקבע סטנדרטים למפקחים. התקנון הוא פרי עבודתו של צוות מחנכים מכל רחבי ארצות הברית, בתמיכת קרן וואלאס. הוא מגדיר בבירור את הידע והכישורים הדרושים למפקח ומסיט את הדגש - ממעקב בירוקרטי אחר מילוי הוראות לעשייה שתייע למנהלים לשפר את איכות ההוראה.<sup>3</sup>

כל המפקחים שרואיינו לצורך דו"ח זה הסכימו שגם תפקוד מוצלח של מנהל בית ספר אינו מיתרגם להצלחה אוטומטית בהיותו מפקח. כולם ייחסו ערך גבוה ביותר להכשרה מתמשכת. "לרוב אנשי הצוות שלנו יש בקיאות מופלגת בהוראה ובפדגוגיה. אבל יש תחומים אחרים, כגון אימון, שדורשים תשומת לב", אומרת אלכסנדרה.

באחת ההשתלמויות של ימי שלישי במחוז די-סי, למשל, החלו המפקחים את היום בדיון על ספר שהתבקשו לקרוא, Masterful Coaching מאת Robert Hargrove. הם התחלקו לקבוצות קטנות, שיתפו את חבריהם בתובנותיהם בעקבות קריאת הספר ודנו בשאלות קשות, כגון התמודדות נכונה עם מנהלים שביצועיהם אינם מספקים.

למפקחים היה חשוב גם לדון בתוצאות המדאיות של מבדקים שהתקיימו לאחרונה, תוצאות שעדיין מראות פער גדול בהישגים בין תלמידים לבנים לאחרים. יחד בחנו אסטרגטיות שימריצו מנהלים לדרבן את המורים לחולל שיפור. כמה מהמפקחים העלו את ההשערה שמנהלים רבים נדיבים מדי בדיוג ביצועי המורים. "איך נעצים את המנהלים שלנו כך שיוכלו לשוחח בכנות עם המורים על ביצועיהם?" תהה הארי יו, מפקח ממונה על מנהלי בתי ספר יסודיים במחוז די-סי.

## טיפוח מפקחים עתידיים

יש לקוות שליווי והכשרה שוטפים למפקחים, עם תמיכה מצד עמיתיהם, יוסיפו יציבות למשרה שהתאפיינה בעבר בתחלופה גבוהה ובסטנדרטים מקצועיים מעורפלים. מחקר שערכה ב-2013 מועצת בתי הספר בערים הגדולות של ארצות הברית (Council of the Great City Schools) העלה שלמפקחים אין גישה מספקת לפיתוח מקצועי ממוקד הוראה ולמידה, הנדרש לצורך חיזוק מנהלים כמובילי הוראה. יתר על כן, למעטים מהם היה זמן להתפתחות מקצועית בזמן שהיו מפקחים. על-פי המחקר, מפקח

4. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/districtpolicy-and-practice/Pages/Rethinking-Leadership-The-Changing-Role-of-Principal-Supervisors.aspx>

3. <http://www.ccsso.org/Documents/2015/2015PrincipalSupervisorStandardsFinal1272015.pdf>

## נספח ב'

### עסקת החליפין של המנהלים: פחות אוטונומיה, יותר תמיכה

בבתי ספר, מאז ומתמיד, המנהל היה זה שקובע. ואולם במסגרת תכניות המפקחים המחודשות אין ברירה אלא לוותר על חלק מהאוטונומיה הזאת.

"כל מנהל הרי חצה לנהל את בית הספר שלו כראות עיניו", אומרת רייצ'ל סקריט, המנהלת כבר חמש שנים את תיכון איסטון שבווישינגטון די-סי, "אבל אנחנו גם ערים לכך שאנחנו שייכים למחוז חינוך... אי אפשר שכל אחד יהיה זאב בודד ויעשה 'מה שבא לו'. כלומר, התפקיד הזה מצריך קצת הקרבה של האוטונומיה".

יש מקרים, היא מספרת, שבהם היא והמפקח שלה, דיוויד פינדר, "מסכימים שלא להסכים" בעניינים כגון השעיית תלמידים; "המפקח הכולל פינדר התנגד בהחלט להשעיה או שתיים - או שמונה - החלטה שאני בוודאי לא הייתי מקבלת".

פינדר, לשעבר מנהל תיכון מקינלי לטכנולוגיה במחוז די-סי, בית ספר שקיבל בתקופת כהונתו את אות הסרט הכחול כאחד המצטיינים בארצות הברית, ער לקושי שבקביעת הטון הנכון באינטראקציה עם עמיתיו לשעבר. "אני מתמודד כל הזמן עם המצב המסובך שבמסגרתו אני גם המאמן האישי שלהם וגם מבצע הערכות של עבודתם, כך שלא קל לבנות יחסי אמון".

לפעמים, כדי לשכנע את המנהלים שהוא 'לטובתם', הוא מבהיר להם שלא יכלול בדו"ח ההערכה שלו גורם זה או אחר שמבחינה טכנית היה עשוי להופיע בו. "אני חוצה שהם יבינו שלא הכול מסתכם בדיווח על העשייה שלהם", אומר פינדר. "חשוב גם להעז ולהסתכן, וחשוב שהם ירגישו שהם יכולים לתקשר אתך בצורה שלא תתבטא בדו"ח ההערכה שלהם בסוף השנה".

ובכל זאת אי אפשר למנוע מתח מסוים בין הגישות הישנות לחדשות. "יש שמתגעגעים קצת לימים שבהם יכולת לסגור את הדלת מאחוריך ולעשות מה שאתה מחליט, אבל הימים האלה הם בהחלט נחלת העבר", אומרת המפקחת הכוללת דבורה גיטט ממחוז טאלסה.





## אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

קידום מערכת החינוך בישראל  
ושיפור הישגיה על ידי  
מנהלי בתי הספר והמפקחים  
כקהילה מקצועית מובילה

קמפוס האוניברסיטה העברית גבעת רם, ירושלים, מיקוד 91390  
ת.ד. 39137 | טלפון 02-6333200 | פקס 02-6447412  
[info@avneyrosha.org.il](mailto:info@avneyrosha.org.il) | [www.avneyrosha.org.il](http://www.avneyrosha.org.il)

אבן הראשה | "האבן העליונה בקשת של בניין; ובהשאלה - האבן העיקרית,  
החשובה ביותר, תשתית הרעיון, שכל השאר תלוי בה." | מילון אבן שושן