



# לקראת הערכת מורים מועילה

השיטה המקובלת להערכת מורים (המנהל מבקר בשיעור ונותן ציון טוב) אינה מועילה. אם רוצים לשפר את ההוראה (כדי לשפר את הלמידה), יש לאמץ שיטות הערכת מורים חדשות. שיטות כאלה מופיעות לאחרונה במערכות החינוך המתקדמות

פאדיה נאסר-אבו אלהיג'א

על כן, תוצאות המחקר הראו שהמחוזות לא פיטרו מורים שביצעו גרועים, ובחלק מהמחוזות לא פוטר אף מורה אחד על בסיס ביצוע גרוע במהלך חמש שנים. מצב דומה התגלה במחקר שפורסם בשנת 2006 בישראל.

שיטות ההערכה המקובלות סופגות בשנים האחרונות ביקורת גוברת. הביקורת טוענת שהן אינן מהימנות, שרוב המורים מקבלים בהן ציונים גבוהים ומשוב דל וכי הקשר בין ציוני ההערכה של המורים לבין הישגי התלמידים רופף ביותר.

מדוע שיטות ההערכה המקובלות מחטיאות את המטרה ואינן תורמות לשיפור ההוראה? מרשל (Marshall, 2005) טוען שהרבר נובע מהסיבות שלהלן:

**1. ההערכה מבוססת על חלק קטן של ההוראה:** ברוב שיטות ההערכה המקובלות מנהל בית הספר מעריך את ביצועי המורה בכיתה בעקבות צפייה בשיעור אחד עד שלושה במהלך שנת הלימודים. זוהי הערכה צרה המבוססת על חלק מזערי של זמן ההוראה.

**2. להערכת שיעורים יחידים אין משקל רב:** במערכות חינוך רבות מנסים לפצות על פגמי ההערכה (ביקורי מנהלים נדירים) באמצעות הערכה פורמלית: המנהל מתבקש לתעד במסמך מפורט את מה שהתרחש בכיתה. אך המורים אינם מעריכים את המסמך הזה משום שהם יודעים שהמנהל שכתב אותו ראה רק קמציץ מעשייתם בכיתות.

**3. השיעורים הנצפים אינם טיפוסיים:** צפייה בשיעורים יחידים

חקרים מראים שמורים הם הגורם הבית ספרי המשפיע ביותר על הישגי התלמידים. לכן, כדי לשפר את ההוראה שלהם, חשוב כל כך להעריך את ביצועיהם בכיתה באופן שיטתי וקפדני. אולם הערכה כזאת כמעט לא נעשית. מי שאחראי

# מ

להערכת המורים בדרך כלל הוא מנהל בית הספר. המנהל מבקר בשיעור או שניים בשנה של כל מורה ונותן לו ציון טוב אלא אם עשה טעות חמורה. הערכה כזאת, אין צורך לומר, אינה משפרת את איכות ההוראה (Daley and Kim, 2010). יש אפוא צורך דחוף לשפר את הערכת המורים – לא כדי לפקח עליהם לצרכים בירוקרטיים, אלא כדי לשפר את עבודתם, שהיא המפתח להישגי התלמידים.

## כישלונה של הערכת המורים המקובלת

הערכת מורים יכולה לשמש לשתי מטרות עיקריות קשורות: אחריות ופיתוח מקצועי. מערכות חינוך שמות דגש על אחריות כדי להבטיח שבכל כיתה יהיה מורה אפקטיבי, אך מזניחות את הפיתוח המקצועי שעשוי להביא לשיפור ההוראה. סקר מן התקופה האחרונה שהשתתפו בו 15,176 מורים מ-12 מחוזות בארצות הברית הראה כי 75% מהמורים לא קיבל משוב לצורך שיפור ההוראה. יתר

פרופ' פאדיה נאסר-אבו אלהיג'א היא חוקרת ומרצה באוניברסיטת תל אביב ובמכללת סכנין להכשרת עובדי הוראה

רצון". הערכות כאלה אינן מצביעות על הוראת המורה ביחס לסטנדרטים של ביצוע, אינן מצביעות על דרכים לשיפור ואינן עונות על השאלה שמעסיקה את המורה (והוא פוחד לשאול): "איך אני".

**10. הערכת מורים נדחקה לשולי סדר היום:** למנהל יש עיסוקים בוערים בהרבה מהערכת המורים "שלו". רק הוראה "מלמעלה" עם לוח זמנים ברור מאלצת אותו להתפנות למשימה. אפשר למיין את המנהלים לשלוש קטגוריות: "צדיקים", "ציניים", "חוטאים". ה"צדיקים" פועלים לפי הספר ומקדישים זמן רב להערכת כל אחד מהמורים: פגישה לפני ההערכה, צפייה בשיעור, כתיבה ופגישה בעקבות הצפייה. ה"ציניים" כותבים את ההערכה הדרושה מהר

מספקת תמונה מהימנה של עבודת המורה רק כאשר השיעורים שנצפו מייצגים את הנעשה בכיתה. אך כאשר מודיעים למורה על ביקור הערכה צפוי הוא יכול להתכונן כראוי ולהציג למנהל שיעור מבריק. יתר על כן, נוכחותו הנדירה והסמכותית של המנהל בשיעור משפיעה על השיעור ולכן אין להקיש ממנו על שיעורים שהמנהל אינו נוכח בהם. נוכחות המנהל יכולה "לשחק" לטובת המורה – הכיתה רגועה. היא עלולה גם להשפיע לרעתו: המורה לחוץ ו"עושה שטויות".

**4. שיעורים יחידים נותנים תמונה חלקית:** אף שהשיעור הוא יחידת המבנה הבסיסית של ההוראה, הוא מהווה חלק קטן מעשיית המורה. כדי לראות את התמונה הגדולה צריך לדעת לאיזו יחידה בתכנית הלימודים שייך השיעור, איך התלמידים מוערכים ועוד. הערכת המבקר בשיעור קשורה לשיעור שנצפה והיא בהכרח מוגבלת.

**5. ההערכה אינה מתמקדת בלמידה:** ההערכה המקובלת מתמקדת בביצועי ההוראה במקום בתוצרי הלמידה, ב"תנועות" של המורה במקום בהבנה של התלמידים, בלוחות המודעות שעל הקיר במקום בחשיבה של התלמידים. המנהלים המעריכים נוטים להפריז בהערכת היכולת של המורה "להחזיק כיתה" על חשבון הערכת יכולתו לטפח למידה.

**6. הערכה קובעת (high-stakes evaluation) חוסמת למידה (של המורים):** תהליך ההערכה המקובל גורם לעצבנות ולחרדה בקרב מורים. הדבר מקשה עליהם להודות בטעויות וללמוד מהן. המנהלים חוששים לחלוק עם המורים את מה שראו (מדוע לצער אותם?), והמורים אינם נוטים לבקש מהם משוב (מדוע להצטער?). היחסים בין מנהלים למורים הופכים עקב כך לאימפוטנטיים. הם מדברים על הכול – משפחה, קניות וכו' – רק לא על הוראה ולמידה.

**7. ההערכה מעמיקה את בידוד המורה:** כיוון שמנהלים מעריכים את המורים בפגישות פרטיות ובאמצעות מסמכים חסויים, ההערכה מחזקת את הבידוד המובנה של המורה ואינה מדרבנת אותו לשתף פעולה עם מורים אחרים. התוצאה היא פגיעה בתחושת האחריות של המורה כלפי בית הספר. הערכה מבודדת כזאת אינה מעודדת את המורה לחשוב על ההוראה שלו בעזרתם של מורים אחרים.

**8. כלי הערכה לא מתאימים:** כדי שהערכת המנהל תהיה מהימנה ומועילה עליו ללמוד כיצד לצפות ולהעריך, כמו גם כיצד לנהל "שיחות קשות" בעקבות הצפייה. לרוב המנהלים אין כלים והם לא עברו הכשרה מתאימה. לכן ההערכה שלהם אינה מובילה לדיאלוג פורה עם המורים ואינה מקרמת את הוראתם.

**9. הערכה לא שיפוטית.** הצירוף משונה, שכן הערכה על פי טיבה שופטת את המוערכים. אך כלי ההערכה המקובלים מאפשרים למנהלים להמתק את מצב המורה בעזרת דירוגים כגון "משביע

## למנהל יש עיסוקים בוערים בהרבה מהערכת המורים "שלו". רק הוראה "מלמעלה" עם לוח זמנים ברור מאלצת אותו להתפנות למשימה. אפשר למיין את המנהלים לשלוש קטגוריות: "צדיקים", "ציניים", "חוטאים"

ושטחי. הם אינם מאמינים שדוחות ההערכה שלהם ישפרו את המורים וההוראה. ה"חוטאים" אמיצים יותר. הם פשוט לא מבצעים הערכה. וכיוון שעבור מורים רבים הערכה היא כמו ביקור אצל רופא שיניים, מורים אינם נוטים להתלונן שהמנהל שכח להעריך אותם. האם מורים בבתי ספר של מנהלים "צדיקים" מלמדים טוב יותר ממורים בבתי ספר של מנהלים "ציניים" ו"חוטאים"? לא בהכרח, שכן תהליכי ההערכה המקובלים אינם יעילים.

### מגמות עכשוויות בהערכת מורים

בעקבות התפשטות התוכנה שמורים הם הגורם החשוב ביותר בתהליך החינוכי נהייתה סוגיית איכות המורים לנושא מרכזי בסדר היום החינוכי של מדינות רבות. עקב כך עלתה גם חשיבותה של הערכת מורים, ובמדינות רבות שוקדים על פיתוח שיטות הערכה שיביאו לשיפור באיכות המורים וההוראה. המאפיינים העיקריים של שיטות אלה הם (Danielson, 2001):

**1. גישה דיפרנציאלית:** שיטות הערכה מותאמות למורים שונים במצבים שונים. למשל, שיטת הערכה המיועדת למורים חדשים שונה מן השיטה המיועדת למורים ותיקים.

**2. מעגלים רב-שנתיים:** שיטות הערכה חדשות מגדירות מעגל הערכה רבי-שנתי עבור מורים קבועים או במסלול לקביעות. למשל, ◀



- מהתבססות על נתונים מעוותים לשיחות אותנטיות המבוססות על נתונים אמיתיים;
- משיפטים הנעשים בסוף השנה להצעות והכוונות מתמידות;
- מהערכות מקיפות בכתב למשוב ממוקד פנים אל פנים;
- משיחות מאופקות ולא אותנטיות לשיח כן;
- ממורים שאומרים "תן לי לעשות את הדברים בדרך שלי" למורים ששואלים "האם זה עובד?";
- משימוש בקריטריוני הערכה נוקשים לחיפוש קריטריונים גמישים ויצירתיים;
- מהתמקדות במורים גרועים לשיפור ההוראה של כל המורים;
- מהערכה מעייפת וצורכת זמן למחוננים יעילים;
- מטביעה בניירת לתזמור השיפור ברמת בית הספר.

כדי שמעברים אלה יתרחשו, על המנהל להבטיח תנאי עבודה מאפשרים; להגדיר בבירור את המאפיינים של הוראה טובה; לבקר בכל הכיתות בצורה שיטתית; לנהל שיח כן ופנים אל פנים עם המורים; לדרוש מצוותי מורים לבנות מערכי הוראה והערכה משותפים, לבצע הערכות פנימיות משותפות ולדווח על למידת התלמידים אחרי כל יחידה או שלישי; לספק למורים משוב באיכות גבוהה על השיעורים; ליצור תרבות למידה ארגונית בבית הספר; לכלול את למידת התלמידים כקריטריון להערכה; להשתמש במחוננים שקופים להערכת המורים ולשלב את הערכת המורים ופיתוח הסגל בתכנית כוללת לשיפור בית הספר.

לסיכום, כאשר אנשי חינוך ומקבלי החלטות פועלים לשיפור איכות החינוך עליהם לייחד מקום חשוב להערכת המורים. שיטות הערכה עדכניות עשויות להיות אמינות ויעילות ביותר.

מתן חופש למנהלים (בתנאי שקיבלו הכשרה מתאימה) לבצע הערכת מורים הוא צעד חשוב ביותר. יש לשלב את הערכת המורים במהלכים נוספים לשיפור ההוראה ולתמיכה במורים. אסור לשכוח את המוקד של הערכת המורים – הלמידה של התלמידים. מיקוד ההערכה בלמידה הוא מיקוד בליבת העשייה החינוכית.

המחונן להערכת מורים והוראה שפותח לאחרונה ברשות הארצית למידה והערכה של מערכת החינוך הוא תוצר של ההכרה בחשיבותה של הערכת המורים. שימוש ראוי בו עשוי לתרום לקידום המטרה העיקרית של הערכת מורים – שיפור ההוראה של המורים לקידום הלמידה של התלמידים.

#### מקורות

- Daley, G., and L. Kim, 2010. *A teacher evaluation system that works*, National Institute for Excellence in Teaching. Santa Monica: CA.
- Danielson, S., 2001. "New trends in teacher evaluation", *Educational leadership* 58 (5): 12-15.
- Marshall, K., 2005. "It's time to rethink teacher supervision and evaluation", *Phi Delta Kappa* 86 (10): 727-736.
- Weisberg, D., S. Sexton, J. Mulhern, and D. Keeling, 2009. *The widget effect: Our national failure to acknowledge and act on teacher differences*, Brooklyn, NY: The New Teacher Project. Retrieved on October 1, 2010, from <http://widgeteffect.org/>

ברוב המחוזות בארצות הברית המורים הוותיקים עוברים הערכה על בסיס קבוע פעם בשנתיים, שלוש או ארבע. מורים שהערכתם נמוכה יוערכו בתדירות גבוהה יותר.

**3. מורים ממלאים תפקיד בהערכה:** שיטות הערכה עכשוויות מייצרות למורים תפקיד פעיל מקצועי יותר. הדבר מתבטא בדרכים מגוונות. למשל:

א. פורטפוליו: ישנם היבטים בהוראה שאינם באים לידי ביטוי בכיתה. למשל, התקשורת של המורה עם ההורים. במקרה כזה המורים עשויים לספק ראיות ליכולתם בתחום זה באמצעות "תיק עבודות" הכולל מכתבים ומיילים להורים, דיווחים על טיפול במקרה מסוים וכו'. תיקים כאלה עשויים לשמש בסיס לרפלקציה של המורים על צורת עבודתם עם ההורים.

ב. שיחות מקצועיות: שיטות הערכה חדשות מקצות זמן לשיחות מקצועיות של מורים על עבודתם. דיאלוג מונחה עם עמיתים הוא כלי יעיל ביותר לשיפור ההוראה. ללמידת מורים ממורים אחרים יש ערך שאין לו תחליף.

ג. למידה והישגי תלמידים: בחלק ממערכות החינוך בעולם

## תהליך ההערכה המקובל גורם לעצבנות ולחרדה בקרב מורים. הדבר מקשה עליהם להודות בטעויות וללמוד מהן. המנהלים חוששים לחלוק עם המורים את מה שראו (מדוע לצער אותם?), והמורים אינם נוטים לבקש מהם משוב (מדוע להצטער?)

הישגי התלמידים משמשים קריטריונים בהערכת המורים. שיטות הערכה אלה נמצאות בשלבים ראשונים של פיתוח והן נתקלות באתגרים עצומים. האתגר העיקרי הוא לקבוע את התרומה הייחודית של המורה ללמידה ולהישג של התלמידים, שכן הישגי התלמידים תלויים בעוד גורמים רבים.

ד. התוצאות: העיקרון המנחה את שיטות ההערכה החדשות הוא: כל קריטריון של הערכה מבוסס על ראיות.

## איך הופכים את הערכת המורים ליעילה?

מומלץ לעבור מתהליך הנתון בלעדית בידי המנהל (או המפקח), ובו מושקעת האנרגיה בהערכת שיעורים יחידים, לתהליך דינמי שחלקו לא פורמלי והוא נתון בידי צוותי מורים. כדי שזה יתרחש, מרשל (Marshall, 2005) מציע לעבור:

- מהערכת הוראה תקופתית לניתוח מתמיד של הלמידה;
- מהערכת שיעורים יחידים להתמקדות ביחידות לימוד שלמות;
- מהתמקדות במורה אחד להפעלת צוותי מורים;
- מביקורי כיתות מעטים ומתואמים מראש לביקורים רבים ולא מתואמים מראש;
- מתיאור מפורט של שיעורים יחידים לדגימה מהירה של שיעורים רבים;