

# מנהיגים פדגוגיים מאמנים: בניית מסוגלות למנהיגות באמצעות שותפות

ליווי אישי

## ג'אן רוברטסון

עובד על ידי חן טננבאום-דומנוביץ בהתבסס על עיבוד, שנעשה על ידי מכון אבני ראשה, של פרק 1 ("Introduction") ופרק 6 ("Getting Underway") בספר: Robertson, J.(2008). Coaching educational leadership: Building capacity through partnership. London: Sage התכנים עובדו והותאמו להקשר ולצרכים של מהלך השקפה.

## הקדמה

העניין ההולך וגובר בפיתוח מנהיגות בקרב חוקרים ברחבי העולם עורר יחס של כבוד לתחום האימון. כיום האימון מתקרב אל הזרם המרכזי בקביעת מדיניות ובפרקטיקה של מערכות חינוך רבות (Fullan, 2003).

בבסיסו של דבר, אם אנחנו מכירים במציאות ובהקשר של מלאכת ההנהגה, עלינו לבסס פיתוח מקצועי שיסייע למנהיגים הללו בעבודתם היומיומית. חשוב שהמנהיגים יוכלו לראות את המגע הישיר בין הלמידה המקצועית לפרקטיקה. אין תועלת ממשית בפעילויות פיתוח שאין להן נגיעה לעבודתם של המנהיגים בשטח. כדי לגרום למנהיגים חינוכיים להבין את הצורך בשינוי ובחדשנות ואת הרלוונטיות שלהם, עליהם לעבוד עם האנשים דרך בעיות וסוגיות שמעסיקות אותם מדי יום.

## הגדרת האימון

אימון, כפי שהוא מוצג כאן, הוא יחס מיוחד, הדדי לעיתים, בין שני אנשים (או יותר) הפועלים יחד כדי להציב יעדים מקצועיים ולהשיג אותם. מדובר בקשר לימודי, שבו המשתתפים פתוחים ללמוד דברים חדשים, ניגשים זה לזה כאנשי מקצוע המחויבים במידה שווה להנחות זה את זה ולהפיק מכך הבנה מעמיקה יותר של מלאכתם המקצועית. דיאלוג הוא הגורם המכונן באימון ובשיפור הפרקטיקה. מנהיגים הבוחרים להתאמן עושים זאת משום שהם מעוניינים לשפר את הפרקטיקה שלהם בהתמדה. מודל האימון המוצג כאן מניח שהשותפים באימון מאמינים שישגו תועלת – שווה בערכה אך שונה במהותה – מן העבודה המשותפת, לשם פיתוח ומימוש היעדים המקצועיים והאישיים שלהם.

## שלוש הנחות היסוד של האימון

הגדרת האימון מתבססת על שלוש הנחות יסוד.

הראשונה – מנהיגים חינוכיים הם לרוב מורים בהכשרתם. לכן פיתוח מנהיגות אפקטיבי צריך לכלול עקרונות לביסוס פיתוח מקצועי אפקטיבי להוראה.

השנייה – למידה מקצועית צריכה להיות תהליך לכל החיים. אומנם מנהיגים עשויים להיות בשלבים שונים בקריירה שלהם, אבל כולם זקוקים להזדמנויות להתחדש, להתרענן ולהתכוונן מחדש כמנהיגים חינוכיים. ההתחדשות היא הכרח הנובע מציפיות חדשות ומתפקידים חדשים, שכן הקבוע היחיד בחינוך הוא שינוי. מנהיגים תמיד יצטרכו להתפתח לכיוונים חדשים. עליהם ללמוד לאמץ את ההשתנות בשתי הידיים, על האפשרויות וההזדמנויות הגלומות בה.

השלישית – בעלי ההשפעה בחינוך צריכים להציב בראש מעייניהם את המנהיגות הפדגוגית – מנהיגות המחזקת הוראה ולמידה. גישה זו מחייבת בחינה מתמדת של תפקיד ההנהגה החינוכית ושל התנהלותה, וכן ניסוח של הדילמות והמתחים הכרוכים בתחום זה.

## רעיונות מרכזיים בתהליך האימון

- תהליך האימון הוא תהליך דינמי. המטרה היא לענות על הצרכים המשתנים של השותפים ולהוביל ללמידה חדשה. זוהי שותפות לימודית הדדית.
- מאמנים מנחים את תהליך הלמידה. הם אינם "מלמדים" איך אפשר או צריך לעשות דברים, אלא אם כן התבקשו לעשות זאת.
- מאמנים אינם "מומחים"; הם משתתפים בתהליך כלומדים. מאמנים מביאים אל הקשר האימוני את המומחיות שלהם ומכירים בזו של שותפיהם – לצורך בנייה משותפת של ידע.
- המתאמנים מקבלים אחריות ללמידה המקצועית שלהם. הם קובעים את סדרי העדיפויות ואת היעדים של פגישות האימון.
- השותפים לאימון מבינים כראוי את התפקידים של עמיתיהם. הם מבינים את ההקשר החברתי, התרבותי והפוליטי של עבודתם.
- דרוש זמן כדי לפתח קשר אימוני מוצלח ולתחזק אותו. הדבר דורש שינוי, חידוש ושיפור לאורך זמן.
- השותפים באימון זקוקים למיומנויות בין-אישיות ותקשורתיות כדי לפעול יחד בדרכים שונות.
- שותפות אימונית המתקיימת מתוך בעלות והובלה של עמיתים, ללא תלות בהנחיה חיצונית, כרוכה בפיתוח מבנים ארגוניים תומכים ומודלים אימוניים שיוכלו לשמש מנהיגים פדגוגיים במגוון הקשרים ומשימות.

## היחסים האימוניים

על המאמנים ועל המתאמנים כאחד ללמוד את מיומנויות האימון ולדון בעקרונותיהם. כששני השותפים בקשר האימוני יודעים לאמן, האימון נעשה קל יותר. לפיכך חשוב שהמאמנים בכל שותפות לא רק יעצימו את המתאמנים כדי שיקבלו בעצמם החלטות בנוגע לפרקטיקה שלהם כמנהיגים, אלא גם ישקפו את המיומנויות האימוניות שהם משתמשים בהן. מאמנים אינם אומרים למנהיגים שמתאמנים איתם איך להנהיג, אלא מסייעים להם לחשוב באופן ביקורתי על הפרקטיקה שלהם, כדי שיוכלו לקבל החלטות מושכלות בענייני מנהיגות. האחריות ללמידה נתונה אפוא בידי של כל אחד מהמנהיגים – זה שמשמש מאמן וזה שמשמש מתאמן.

הקשר האימוני הוא קשר דינמי ומשתנה תמיד בהתאם לצורכי המעורבים בו. אף על פי שקשר אימוני עשוי שלא להיות תמיד הדדי לחלוטין, הוא יכול להיות דו-כיווני, שכן שני השותפים בו יוצאים נשכרים ממנו באופנים שונים. קשר כזה, המבוסס על העקרונות הנדונים כאן, יכול להביא לשיפור הפרקטיקה המקצועית של מנהיגים פדגוגיים ואף לשיפור עבודת האימון עצמה.

## ביסוס השותפות האימונית

### ביסוס אמון, כבוד וסודיות

יצירת אמון דורשת זמן, ויש לאפשר את הזמן הזה בשלב ההתנעה של השותפות האימונית. בהתחלה יהיו השותפים מהוססים ויבחנו את מידת האמון שהם יכולים לתת זה בזה, ואולם עם הזמן מידת הפתיחות תגדל ביחס ישר למידת האמון שנבנה. סודיות המידע שהשותפים חולקים זה עם זה היא מרכיב מהותי בבניית האמון, והמאמנים חייבים להיות מונחים על ידי יושרה אישית ואתיקה מקצועית בנושא הזה.

בתחום החינוך, שיפוטיות היא לעיתים חלק מהתרבות, כך שזה אחד הממדים המאתגרים עבור מנהיגים פדגוגיים. בשלבים המוקדמים של האימון עשויים השותפים לחתור להערכה לפי דיכטומיה שיפוטית של טוב/רע, נכון/שגוי, אבל לאחר אימוץ עקרונות של מוכוונות חקרנית ולמידה חולף הצורך בשיפוטיות כזאת. מצד אחר, שיפוטיות יכולה להיות גם מקור חשוב לסיפוק עבור המנהיגים, כל עוד הם נוקטים אותה לא במונחים של "טוב או רע", "נכון או שגוי" אלא בדרך של רפלקציה ביקורתית ומשוב המעוגנים בסוגיה ספציפית שהגדירו המנהיגים עצמם.

**שותפים מוצלחים מכינים שהדבר החשוב ביותר הוא רפלקציה ביקורתית על הפרקטיקה. זה האופן שבו אימון מאפשר פיתוח מקצועי מותאם אישית. ככל שייבנה האמון, כך יהיו השותפים פתוחים יותר לחלוק נושאים מאתגרים יותר וחולשות בפרקטיקה שלהם. אמון הוא רכיב מכריע ליצירת שינוי וללמידה אמיתית.**

### הסכמה על סדירות הקשר

תקשורת סדירה בתחילת הקשר האימוני מחזקת את הקרבה ואת הקשר בין השותפים. מחקרי האימון הראו, שמרווחים של ארבעה עד שישה שבועות בין מפגשים הם מרווחים סבירים. עוד עולה מהמחקרים, כי מפגשים של שעתיים-שלוש בדרך כלל מועילים יותר ממפגשים של שעה אחת, בייחוד אם הם כוללים צפייה בשדה.

ככל שגדלים המרווחים בין המפגשים, כך סביר יותר שתתפוגג ההמשכיות ושהשותפים יתקשו לבסס את האינטימיות והאמון הנדרשים כדי להיפתח ולהעמיק את הדיון בקשיים שהם מתמודדים איתם. אימון המצטמצם למפגשים חד-פעמיים לעולם לא יוכל להיות מספק ברמה של אימון מתמשך.

**השותפים מפקים יותר מקשר אימוני כשהם עובדים יחד באופן סדיר לאורך זמן** (Robertson, 1995) מחקרים הראו שמנהיגים נטו שלא לחוות או להבין את התועלת שבאימון לפני שעסקו בו יחד כשנה. נוסף על כך, קשר סדיר לאורך זמן מגדיל את הסיכוי שהאימון יתמסד ויהפוך להיות חלק מן הפרקטיקה היומיומית של השותפים.

## התחייבות

לכל מנהיג יש שלל גורמים הדורשים חלק מזמנו, כך שתהליכי האימון עלולים בקלות להידחק הצידה. כדי למנוע מצב כזה נדרשת מן השותפים באימון מחויבות חזקה ושווה לפיתוח המקצועי שלהם ושל עמיתיהם. כפי שהדגישה מנהיגה פדגוגית, זה עניין של סדר עדיפויות, לא פחות ממחויבות: "זמן! חשוב לראות באימון חלק חשוב מהפיתוח המקצועי ולהקדיש לו זמן".

**ככל שהשותפים באימון מחויבים במידה שווה לביסוס ולפיתוח של מערכת יחסים מקצועית, כך גדלים סיכויי ההצלחה של השותפות האימונית.** כשהשותפים אינם מחויבים במידה שווה לתהליך האימון, וכשהם אינם מתכננים מראש ואינם מכניסים את פגישות האימון לאורך השנה ללוח הזמנים בשלב מוקדם, התוצאה היא תסכול ואכזבה.

## קפדנות ושיטתיות

היות שבדרך כלל יש למנהיגים זמן מועט יחסית לייחד לפיתוח המקצועי שלהם (ובכלל זה לאימון), עליהם לנצל את הזמן הזה בצורה יעילה ככל האפשר. על המנהיגים להקפיד להיצמד למיומנויות האימון. מדובר באינטראקציה שונה מאוד מזו שהם מורגלים בה. הקפדה כזאת נשענת על **הסכמה בין המנהיגים לנהל כל מפגש באופן פורמלי ומובנה, להשתמש בכישורי ההקשבה הפעילה והריאיון הרפלקטיבי, ולתעד באופן תיאורי את ההתנהלות בתצפיות שהם עורכים.** ללא הקפדה זו על שימוש בכלים הפורמליים, סביר להניח שהמנהיגים יסטו לשיחה כללית, שאומנם עשויה לספק להם חיזוקים, אבל סביר להניח שלא תספק להם אתגרים ממוקדים מהסוג שנוצר באימון המתמקד בבחינה מעמיקה של הפרקטיקה.

## פיתוח מיומנויות אימוניות

אין נוסחה פשוטה שמבטיחה שתהליך האימון יצליח. עם זאת, ליישום עקבי של מיומנויות היסוד השפעה של ממש על הסיכויים לפתח באימון מערכת יחסים שיש בה מחויבות שווה לפיתוח מקצועי הדדי. ככל שהמנהיגים מרבים לעבוד יחד, כך הם מפתחים מיומנויות אימוניות רבות יותר, וכך הם מגדילים את מרחב העבודה המשותפת המתקיימת במסגרת הקשר האימוני. המיומנויות לאימון יעיל רבות ומגוונות. להלן כמה מהחשובות ביותר לשיפור הפרקטיקה המקצועית:

- הקשבה פעילה
- ריאיון רפלקטיבי
- הערכה עצמית
- הצבת יעדים מקצועיים
- פיתוח תוכניות פעולה
- קביעת לוחות זמנים
- צפייה תיאורית בשדה
- משוב אפקטיבי

מיומנויות אלה נשענות על רפלקציה מעמיקה. המטרה, קודם כול – לפתח מודעות עצמית רבה יותר, ובסופו של דבר להגיע למסוגלות עצמית ולבעלות מרבית על תהליך של התפתחות מקצועית ממשית, התפתחות המונעת על ידי הבנה מעמיקה של תפקיד ההנהגה הפדגוגית. מיומנויות אלה מובילות את המנהיגים – באמצעות הדיאלוג המתקיים ביניהם במסגרת הקשר האימוני – אל פרקסיס: חיבור מהודק בין ביצוע הפרקטיקה ובין המשגתה.

## תיעוד

תיעוד תהליך האימון הוא גורם מסייע בלמידה המקצועית. בתחילת הקשר, על השותפים באימון לקבוע מה יתעדו וכיצד יעשו זאת. **סיכום תוצאות המפגשים הוא חלק משמעותי אחד של התיעוד, וכך גם הערכה עצמית, הצבת יעדים להמשך התהליך והגדרת תוכניות פעולה בשדה.** את החומרים הללו כדאי לתייך באופן מסודר כך שיהיו נגישים בהמשך. כתיבה רפלקטיבית – של הערות בשטח או של רפלקציה קצרה במהלך כל מפגש או מיד לאחריו – יכולה גם היא לסייע בהתפתחות המקצועית. חשוב שהרפלקציה תעסוק בתכנים שנלמדו על מנהיגות פדגוגית מתוך החשיבה המעמיקה שהתקיימה במפגש האימון.

## מפגשי האימון

- בתחילת התהליך יעסקו השותפים בביסוס הממדים שנדונו לעיל. מכאן יוכלו להתחיל במפגשי האימון הסדורים על פי המבנה המוצע ("הצעה למבנה של מפגש אימון"). לאורך כל התהליך על המאמנים להביא בחשבון את הנקודות האלה:
1. התהליך דורש זמן כדי להביא תוצאות.
  2. אין לזרז את התהליך.
  3. לכל אירוע המתקיים בתהליך האימוני יש ערך.
  4. כפי שמנהיגים טובים יודעים גם להיות מונהגים, כך מאמנים טובים יודעים גם לאמן וגם להתאמן.
  5. המאמנים נכנסים לקשר כלומדים, והם חוקרים באופן מעמיק את הפרקטיקה המקצועית שלהם כדי ללמוד מתהליך האימון.
  6. על המאמנים לזכור להקשיב לתשובות המתאמנים הקשבה פעילה, לשים לב למה שנאמר ולמה שלא נאמר, ולשאול שאלות נוספות בהתאמה.

## הקשר האימוני המתפתח

התפתחות הקשר האימוני לאורך זמן היא חלק מתהליך השינוי וההתפתחות המקצועית שחווים מנהיגים פדגוגיים. מודל תהליך השינוי על פי פולן (Fullan, 1985) מתאר את שלבי ההתפתחות של כל תהליך שינוי ושל כל קשר אימוני מוצלח. פולן טוען שבכל שינוי יש שלושה שלבים: התנעה, יישום ומיסוד. בשלב ההתנעה יש להקדיש זמן לבניית אמון וביטחון. אין צורך למהר לעבור לצפיית עמיתים בשדה בשלב זה. חשוב לשוחח על התנסויות בעבודה, על האמונות ועל הערכים המקצועיים, וכן על החזון המקצועי. בשלב זה חשוב שהשותפים באימון יבינו זה את תפקידו של זה, ואת ההקשר של הפרקטיקה המקצועית של כל אחד מהם. זוהי הזדמנות להכיר זה את זה וללמוד מה חשוב לעמית השותף בתהליך האימוני. שלב היישום מתחיל כשהמנהיגים מרגישים בנוח די הצורך להתמקד בסוגיות מקצועיות עמוקות, ואחרי שנוצרה פתיחות להקשבה לרעיונות חדשים ולדרכי עבודה חדשות. בשלב זה יקבלו המפגשים גוון פורמלי יותר: השותפים מתכוננים לצפות זה בזה בפעולה בשדה שלהם ולתת ולקבל משוב בונה על הפרקטיקה המקצועית שלהם כמנהיגים פדגוגיים. בשלב זה יכולים המנהיגים לזהות את החוזקות שלהם כשותפים לתהליך האימוני – כמאמנים וכמתאמנים – ולהשתמש בחוזקות אלה לביסוס הקשר המתפתח. בשותפות אימונית מיטבית, המנהיגים הפדגוגיים יחוו בהזדמנות העצומה הגלומה במומחיות של עמיתיהם כדי לסייע להם בהתמקצעות בביצוע הפרקטיקה. השותפים עשויים לעיתים לשמש גם יועצים זה לזה, כחלק מהקשר המתהווה. התפיסה איננה "המאמן יודע, הוא המומחה", אלא – המאמן הוא "לומד בעל מומחיות", שביכולתו להכיר בחוזקות שהצד השני מביא לתועלת הלמידה ההדדית.

## הובלת מפגשי אימון קבוצתיים

מנהיגים פדגוגיים המיומנים באימון יכולים להוביל מפגשי עמיתים שמטרתם בנייה משותפת של ידע חדש. במסגרת התהליך הם יעודדו הקשבה פעילה ורפלקציה בתוך הקבוצה. עם הזמן יפתחו המנהיגים מיומנות בהתמקדות בהיבטים קונקרטיים של הפרקטיקה המקצועית שברצונם להוביל בקרב עמיתיהם ובסביבת העבודה שלהם. הם ישאלו "למה", ו"מה אם", ו"מה יכול להיות" – בחיפוש אחר דרכים חדשות להבין את האתגרים המערכתיים העומדים לפניהם.

פרקטיקה אימונית המיושמת בהובלת מפגשים קבוצתיים מסייעת בבניית אחריות מקיפה להוראה וללמידה — מקיפה מפני שכל השותפים המערכתיים והחברים בצוות חולקים את האחריות כשהם מאמנים זה את זה בדיונים בפרקטיקה. חקירה מעמיקה ורפלקציה ביקורתית על הפרקטיקה החינוכית המשותפת מספקות למפקחים, למנהלים ולמורים הזדמנויות לשאול את עצמם שאלות כגון, מה אני מביא למקצוע? מה אני צריך עוד ללמוד? מה כדאי לי לנסות בעבודה המשותפת מחוץ? כשאנשי חינוך משתפים זה את זה באופן כזה, כל המעורבים נעשים לומדים – וההתמודדות עם הסוגיות המעסיקות אותם משתפרת.

עמיתים שעובדים בשיטות האלה לומדים לפתח את יכולות המנהיגות שלהם ושל אחרים באמצעות פרקטיקות אימון אפקטיביות, שדרכן הם מאתגרים זה את זה ותומכים זה בזה. מצבים כאלה עשויים להוביל לשיחות אימון משמעותיות ביותר, היות שהמשתתפים ביססו את האמון ביניהם והם חולקים ידע משותף בהקשרים מערכתיים שונים.

## סיכום הנקודות העיקריות

להתפתחות מוצלחת, הקשר האימוני זקוק לרכיבים האלה:

- אמון, סודיות וכבוד
- מחויבות ללמידה מקצועית מתמשכת
- זמן להתפתחות אפקטיבית
- קשר סדיר
- תרגול מתמשך ובנייה של מיומנויות האימון
- מפגשים מוקפדים, כלומר – מובנים ומכווני מטרה
- שלבי התנעה, יישום ומיסוד
- התחשבות בצורכי הלמידה הייחודיים של כל מנהיג

---

## מקורות

- Eaton, J., & Johnson, R. (2001). *Coaching successfully*. London: Dorling Kindersley
- Fullan, M. (1985). Change processes and strategies at the local level. *Elementary School Journal*, 85(3), 391-421.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Landsberg, M. (2003). *The tao of coaching*. London: Profile.
- Robertson, J. M. (1995). *Principals' partnerships: An action research study on the professional development on New Zealand school leaders*. Unpublished Ph. D thesis, University of Waikato, Hamilton.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Nicholas Brealey.

## הצעה למבנה של מפגש אימון

### GROW – ראשי תיבות שמשמשים בספרי אימון פעמים רבות

#### קווים מנחים לתבנית למפגש אימון אופייני

(Eaton & Johnson, 2001; Landsberg, 2003; Whitmore, 2002)

#### Goal | G

#### יעד

- הגדרת יעדים ללמידה המקצועית של העמית המתאמן
- אילו יעדים לעבודה בשדה הוגדרו במפגש האימון הקודם?
  - איזו התקדמות הושגה בקשר ליעדים אלה מאז מפגש האימון הקודם?
  - כיצד תעריך את המשך המימוש של היעדים שלך?
  - מהם היעדים במוקד מפגש האימון הנוכחי?

#### Reality | R

#### מציאות

- תיאור סיטואציה / בעיה / סוגיה מתוך המציאות בשדה – בעקבות צפיית עמיתים ו/או באמצעות ראיות מהשדה
- אילו פעולות שביצעת בעבר, בהקשרים דומים, היו אפקטיביות? אילו לא היו אפקטיביות?
  - אילו קשיים עלולים להתעורר בסיטואציה / בסוגיה הנוכחית המעסיקה אותך בשדה המקצועי שלך?
  - אילו משאבים עומדים לרשותך?
  - מה מדאיג אותך ביותר?

#### Options | O

#### אפשרויות

- חשיבה משותפת על חלופות שונות לפעולה והתדיינות על היתרונות והחסרונות הגלומים בהן
- מהן החלופות הזמינות ביותר עבורך?
  - מה יכול לסייע לך בביצוע חלופות מורכבות לביצוע?
  - מי יכול לסייע לך בביצוע חלופות מורכבות לביצוע?
  - באיזו פעולה שלך תרצה לשלב צפייה ומשוב מהעמית המאמן למען המשך הלמידה הרפלקטיבית שלך?

#### When/What/Wrap-up | W

#### סיכום

- מה עושים בהמשך? מתי מפגש האימוני הבא?
- מה הצעד הראשון שתעשה מחר בבוקר בשדה המקצועי שלך בעקבות המפגש האימוני?
  - מתי תרצה שהעמית המאמן יבוא לצפייה בשדה כדי לקבל נקודת מבט רפלקטיבית נוספת על העבודה שלך?
  - מהם היעדים הביצועיים שאתה מגדיר לעצמך לביצוע עד פגישת האימון הבאה?
  - מתי נפגשים שוב?