

## תפיסות מנהלים את תפקידם בפיתוח מקצועי של מורים בבית ספרם

ד"ר אורי קצין, מכללה ירושלים, האוניברסיטה העברית ומכללת סמינר הקיבוצים,

[ori.katzin@mail.huji.ac.il](mailto:ori.katzin@mail.huji.ac.il)

**רקע:** מנהיג פדגוגי הוא מי שתחום עיסוקו המרכזי הוא הובלת תהליכים בעלי זיקה מפורשת ללמידה של התלמידים. מנהיג פדגוגי מכיר בחשיבות המכרעת של פיתוח צוות בית הספר. הוא יודע שלא פיתוח אישי ומקצועי של המורים אין לצפות לפיתוח של התלמידים. הוא מייצר מסגרות ושגרות לפיתוח צוות המורים ומרחבים שבהם הם מוזמנים "לתפוס מנהיגות" (לוי, 2009). בשנים האחרונות, מתרחבת ההסכמה כי מנהיגות פדגוגית אפקטיבית, ממוקדת הוראה ולמידה היא גורם מפתח להצלחה (גוטרמן, 2017).

**מטרות:** מטרת מחקר זה היא מענה לשאלה הרחבה, כיצד מנהלי בתי ספר תופסים את תפקידם בפיתוח מקצועי של מורים.

שאלות המשנה:

א. מהן תפיסות מנהלים לגבי האפקטיביות של כל אחד משלושת אמצעי הפיתוח המקצועי: השתלמויות מורים חיצוניות ומוסדיות; הדרכות מומחים; והנחייה שמתייחסת לתצפיות הוראה?

ב. מהן תפיסות מנהלים לגבי תפקידם ביחס לכל אחד משלושת אמצעי הפיתוח המקצועי הללו?  
**שיטה:** במחקר נאספו במהלך השנים תשע"ז–תשע"ח נתונים ע"י ראיונות עומק פתוחים עם 23 מנהלי בתי ספר יסודיים דתיים וחרדיים בישראל. כל הראיונות הוקלטו ותומללו מילה במילה. ניתוח הנתונים נערך בשיטת הניתוח הנושאי (Thematic Analysis), העוסקת בעיקר במה שמשותפי המחקר אומרים, מתארים ומסבירים. הניתוח נעשה באופן שיטתי, בשקיפות מלאה ובארבעה שלבים רצופים, שכללו מיפוי קטגוריאלי המבליט את המשותף ואת המיוחד כל אחד מהמנהלים (Strauss & Corbin, 1990).

**ממצאים:** ממצאי המחקר מצביעים כי למרות עמדתם של מנהלים כי לתצפיות הוראה כמרכיב במנהיגותם הפדגוגית ישנה חשיבות רבה, בפועל הם ממעטים לבצען. עוד נמצא כי השתלמויות מורים הן האמצעי השכיח לפיתוח מקצועי, אף כי מנהלים אינם מעריכים כי תרומתן לשיפור ההוראה היא רבה.

**תרומות ומחקרי המשך:** תרומת המחקר היא לידע התאורטי לגבי תפיסות תפקיד של מנהלים, והשלכותיו הן בתחום ההדרכה שניתנת למנהלי בתי ספר בכלל ולמגזרים הדתיים בפרט. מחקרי המשך במתודולוגיה כמותית יסייעו להרחבת היריעה.