



## אימון לקידום תרבות אימונית בבית ספר/ ד"ר גילי בסקין

תחום האימון המקצועי רושם בקביעות הישגים מתועדים לגבי השפעתו המשמעותית על יצור תוצאות ותוצרים משופרים ועל קידום ביצועי מצוינות בארגונים ברחבי העולם. ארגוני החינוך בעולם אינם שונים בהיבט זה. בקרב חוקרים ומאמנים בתחום אימון בבתי ספר, קבוצה אליה אני משתייכת, נאספות בהדרגה עדויות לכך, שאימון יכול למלא תפקיד מרכזי בעשייה ובהישגים. אימון תומך בניהול ובמנהלים, מהווה קטליזאטור לטרנספורמציה בבתי ספר, מעמיק תהליכי למידה ומקדם השגת תוצרי למידה משופרים על ידי כלל חברי קהילת בית הספר. האימון מחבר מחדש את בתי הספר לאמונה בפוטנציאל הגלום בכל אחד מהתלמידים ובכל אחד מאנשי החינוך שבו.

(vanNieuwerburgh, 2012; 2010; Wise & Jacobo, 2010; Kee et al., 2010; Baskin, 2008).

לאימון הרבה מן המשותף עם למידה והוראה. לאימון הרבה מן המשותף גם עם ניהול. בית הספר הוא לכן מקום טבעי ומתאים ביותר לקיום תהליכים אימוניים (Beskin, 2012). אימון בבית ספר יכול להתבטא בקשת רחבה של אופנים. החל בסגנון ניהולי וכלה במערך ארגוני רחב, בו מעורבים ומשולבים המנהל/ת, המורים, צוותים, תלמידים ואף הורים. כולם מטפחים ומקדמים בהתמדה תוך האימון את היכולות הבין אישיות והתוך אישיות שלהם. (Suggett, 2006; Roberts & Henderson, 2005; Brown et al., 2005).

ניתן לאמן יחידים ו/או קבוצות, הדגש על פי Tulpa (2007) הוא בכל מקרה טיפוח הביטחון העצמי של המתאמנים. האימון יכול להתבצע על המנעד שבין שיחות בלתי פורמאליות ועד למסגרות פורמאליות בהן מתקיימים תהליכים מובנים המובלים על פי רב, על ידי אנשי מקצוע. אלה מוזמנים אל בית הספר בכדי לקדם נושא מוגדר או שינוי מבוקש. (Fullan, 2003). סוג נוסף של שימוש באימון על ידי אנשים חיצוניים למערכת הוא כחלק מתהליכי פיתוח בהם השימוש באימון בא לידי ביטוי כטכניקה או מיומנות תומכת. (Henderson, 2011). בשימוש שכזה אני מוצאת שתי נקודות חולשה. נקודת החולשה הראשונה, הינה השימוש המוגבל המתואר באימון בתוכנית התערבות שכזו. אימון הינו גישה, שפה ואוסף ערכים. אימון הינו דרך התייחסות לאנשים, דרך חשיבה והוויה (Whitmore, 2004). אימון אינו רק אסופת כלים בארגון, לדעת Tolhurst (2006), אלא דרך להביא לביטוי מלא את הפוטנציאל הטמון בכל אחד מאנשי החינוך.

נקודת החולשה השנייה בשימוש באימון כמתואר, כרוכה בעצם ההתערבות או בתוכנית השינוי שהיא חיצונית לבית הספר. תוכנית עם אג'נדה מוכתבת מלמעלה, עשויה לתרום ולקדם אך יכולה במקביל גם לייצר אנטגוניזם מקומי. לעיתים, מועבר בצורה זו מסר לא מכוון לאנשי החינוך המקומיים, המרמז



לחוסר אמון ביכולותיהם, חוסר הערכה והכרה בידע ובניסיון שלהם. מסר כזה עשוי לפגוע ולהקטין את תפישת הערך העצמי של אנשי חינוך וצוותים מנוסים ומחויבים (בסקין, 2010). תהליכי שינוי הנשענים על כוחות פנימיים ומתבססים על ערכי ושפת האימון- אימון כתפישת המתבטאת בעבודה היומיומית במקום, מותירים את האחריות והאחריותיות על התהליך בתוך הארגון ולכן, לעיתים קרובות עדיפים. כמו בכל תהליך אימוני, הפתרונות המתאימים ביותר הם אלה המוצעים על ידי המתאמן/ת עצמו/ה, במקרה זה אנשי בית ספר, המודעים לחוזקות היחודיות להם. (בסקין, 2010; Beskin, 2012a; vanNieuwerburgh & Pasmore, 2012).

שתי הנקודות הללו מובילות להצעה שלי להלן, של עבודה עם מאמן/ת לקראת יצירת תרבות אימונית בבית הספר.

ראשית יש להבהיר מהי תרבות אימונית בארגון-

תרבות אימונית הוגדרה על ידי קבוצת דלפי של מומחים\* (Beskin, 2012) כגישה הומניסטית לעבודה, בה המיקוד בפיתוח הארגון משולב במקביל למיקוד בפיתוח וקידום אנשיו. תוך התהליך נרקמת קבוצה מקצועית, מלוכדת ומחויבת של חברי ארגון. (Clutterbuck & Megisson, 2006; Hord & Hall, 2006).

הראשונים להציע מה שניתן ליחס כבסיס לתרבות אימונית בבית ספר, היו קוסטה וגרמסטון (1999), כשהניחו את היסוד לאימון הקוגניטיבי. המיקוד שלהם היה בעיקר בסגל המורים. הם הגדירו את התרבות הניהולית הראויה בבית הספר להיות כזו, שבה מיומנות אימונית יוצרת אקלים אימוני (אקלים היה המונח השגור באותן השנים) סביבה והקשרים המחזקים את סגל החינוך ומאפשרים השגת תוצאות משופרות. רעיונותיהם של קוסטה וגרמסטון התבססו על ההכרה בצורך של אנשי חינוך להמשיך ברצף של למידה המכוון לקידום התמקצעות, לפיתוח היצירתיות ולשיפור המיומנויות המאפשרות שיתוף פעולה מיטבי.

מהם היתרונות ביצירת תרבות אימונית בבית ספר?

לדברי Reeves (2002), החינוכאי המצטיין הינו בהגדרתו בלתי מרוצה מהסטאטוס-קוו ומתוך כך, מכור לשיפור והתקדמות. אולם, שיפור אינו קורה מעצמו או באופן טבעי. יצירת שינוי בבית ספר מחייבת יצירת תרבות המסוגלת לקבל ולהכיל שינוי; גישות חדשות, תפיסות אחרות, מיומנויות נוספות, הרחבת המודעות וערכים מתאימים (Senge et al., 2000).

ארגונים חינוכיים המייצרים ארגונים אימוניים או תרבות אימונית, לדברי Robertson (2005), ממוקדים בלמידה מתמדת ושיפור לקראת התאמה מרבית לצרכי התלמידים. לדברי Cornett & Knight (2008), אופן השפעת האימון על צרכי התלמיד והישגיו הוא הקריטריון המרכזי המשמעותי להערכת ההצלחה. אחרים כמו Whitmore (2004), מדגישים את חשיבות ההשפעה של האימון על ההתפתחות



האישית, בתרומה לwell being, לשביעות הרצון ולהרגשת הסיפוק כמרכזית בבחינת ההצלחה. ככל שהתרבות האימונית מוטמעת בבית הספר, מתפתחת במקביל הלמידה הארגונית והלמידה האישית-מקצועית של כלל חברי הקהילה בו, היכולת להסתגל לשינויים גדלה ושיפורים משמעותיים יכולים להיות מושגים במהירות. (Robertson, 2005; Lord, Atkinson & Mitchell, 2008; Kreindler & Beskin, 2012; Beskin, 2008).

יתרון נוסף ביצירת תרבות אימונית על פי Cluterbuck & Megisson (2006), הוא הקשר הישיר שנמצא מחקרית בין הקומוניקציה, הקשר הטוב בין העובדים, תוצאה ישירה מאימון, ובין ביצועים משופרים של העובדים.

אימון בבית ספר נמצא בדרגה הגבוהה ביותר כ'תרבות אימונית', כשכולם, חינוכאים ותלמידים, מאמנים וזוכים להתאמן בעצמם. (Creasy & Paterson, 2005). ככל שמתרבים המעורבים בתהליכי אימון בבית הספר, כך מכה התרבות האימונית שורש ובהדרגה הופכת לשגרה ולמסגרת מוכרת ובטוחה. (Sugget, Neufeld & Roper, 2003; 2006). בתוך מסגרת של תרבות אימונית תיארה Brock (2008), אנשים חיים את האימון בכל רגע ובכל אינטראקציה. בית ספר שבו מתפתחת תרבות אימונית הינו חזק בהון חברתי ובעבודה מקצועית (Roberts & Henderson, 2005) הוא מאופיין בגמישות, ביוזמה וביכולת להתאים עצמו לשינויים. מורים ותלמידים עורכים בקביעות רפלקציה על ביצועיהם, משתפים האחד את האחרים בהצלחותיהם ובתובנותיהם. תלמידים ומורים מקשיבים בריכוז לדברי חבריהם, מחליפים מגוון דעות ולומדים ומרחיבים את הבנתם מכך. השיחות המשמעותיות המתקיימות תדיר מובילות לתוצרים משופרים למתאמנים השונים, באופן המעלה את תפיסת הערך העצמי והביצועים ברמה אישית וארגונית ויוצר מוטיבציה גבוהה לפעילות. (vanNieuwerburgh & Passmore, 2012).

מאמן/ ליצירת תרבות אימונית בבית ספר הינו מומחה חיצוני המוזמן לעבוד עם אנשי בית הספר. תוך התהליך, אנשי הסגל אינם הופכים למאמנים מקצועיים בעצמם. עם זאת, במהלך העבודה, מתחולל שינוי אישי הדרגתי. כאשר השימוש באימון בבית הספר מתרחב, השינוי מורגש ומשפיע על התרבות הארגונית (Beskin, 2012a). עבודת המאמן ליצירת תרבות אימונית מכוונת להפוך את עצמו למיותר, לעבוד לקראת הפיכתו לבלתי נחוץ במקום (Allen et al, 2008). המטרה הינה להעביר את השרביט והאחריות לכוחות הפנימיים שיעסקו בקדום מעגל השינוי במקום בכוחות עצמם.

יצירת תרבות אימונית הינה מסע לדברי vanNieuwerburgh & Passmore (2012). מסע זה מתחיל על פי רב בהתנסויות מקומיות בודדות בתהליך אימוני, למשל עם המנהל, ממשיך במעבר הדרגתי לשימוש באימון על ידי כוחות פנימיים בתוך הסגל. ההמשך המתבקש הוא אימון עם תלמידים וביניהם ולבסוף ניתן גם לשלב הורים. תוך התהליך- המסע, הופך האימון להיות בשימוש לעיתים קרובות יותר ועל ידי מספר הולך וגדל של חברי הקהילה. ככל שמתקדם התהליך, מוטמעת הגישה והערכים האימוניים, אלו נספגים בתוך הארגון והופכים לחלק מהאריג האנושי בו (Kets de Vries, 2008).



ליצירת תרבות אימונית בבתי ספר היכולת להפוך לאחד הגורמים המשמעותיים שיתמכו בחינוך איכותי, שישפיעו על האנשים הצעירים- התלמידים ועל איכות הלמידה שלהם.

\*קבוצת דלפי זו טכניקה מחקרית מקובלת המשתפת קבוצת מומחים לנושא לאישוש מסקנות והבנות. במקרה זה, קבוצת המומחים נוהלה כחלק ממחקר דוקטוראט בנושא שימוש באימון בבתי ספר.

## מקורות

- בסקין, ג. (2010). אימון לקידום רמת ביצועים בבית ספר. תיאור מחקר דוקטוראט. בתוך קשר עין, ירחון ארגון המורים. 200, 40-42. גדלה ביוני 2013 מ <http://www.irgun-hamorim.org.il/Library.aspx?cmd=1&p=15>
- קוסטה, א.ל. וגרמסטון, ר.ג. (1999). אימון קוגניטיבי. ירושלים: מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה.
- Allen, D., Wichterle-Ort, S., Constantini, A., Reist, J. & Shmidt, J. (2008). *Coaching whole school change- Lessons in practice from a small high school*. New York: Teachers college press.
- Beskin, G. (2012). *Coaching educational teams towards improving levels of school performance. A case study conducted in Israel*. dissertation towards a degree of doctor of education in the University of Derby, UK
- Beskin, G. (2012a). *The Katomcoaching series- Everyday coaching for educators- The educator as coach*. Amazon.
- Brock, V. G. (2008). *Professional challenges facing the coaching field viewed from a historical perspective*. Paper presented at EMCC 15th Annual Conference in Prague.
- Brown, C. J., Storth, H. R., Fouts, J. T., & Baker, D. B (2005). *Learning to change: School coaching for systemic Reform*. Prepared for the Bill & Melinda Foundation, February 2005.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2006). *Making Coaching Work*. Wiltshire: The Cromwell Press.
- Cornett, J. & Knight, J. (2009). Research on coaching. In *Coaching approaches and perspectives*. Knight J. (Ed). California : Thousand Oaks, Corwin Press.
- Creasy, J. & Paterson, F. (2005). *Leading coaching in school*. National College for School Leaders.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. California: Corwin Press.



- Hall, G. E. & Hord, S. M. (2006). *Implementing change, patterns, principles, and potholes*. (Second ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Henderson, J.S.(2011). *Executive coaching and educational leaders: an exploratory investigation*. A dissertation towards the degree of Doctor of Psychology in the faculty of the graduate school of applied and professional Psychology. Rutgers, the state University of New- Jersey.
- Kee, K., Anderson, K., Dearing, V., Harris, E. & Shuster, F.(2010). *Results coaching. The new essential for school leaders*. California: Thousand Oaks.
- Kets de Vries, M.F.R. (2008). *Leadership coaching and organizational transformation: Effectiveness in a world of paradox*. Faculty & Research paper. France :INSEAD-Business School for the World.
- Kreindler, M. L. & Beskin, G. (2008). *KCM – Katom school coaching model: Coaching towards excellence in school performance*. A paper presented in the EMCC 14<sup>th</sup> conference, Prague, December, 2008.
- Lord, P., Atkinson, M. & Mitchell, H.(2008) .*Mentoring and coaching for Professionals*. A Study of the Research Evidence, conducted by the National Foundation for Educational Research Northern Office.
- Neufeld, B. & Roper, D. (2003). *Coaching: A Strategy for developing instructional capacity: Promises & practicalities*. Boston: Education Matters, Inc.
- Reeves, D. B. (2002). *The daily disciplines of leadership-How to improve student achievement, staff motivation, and personal organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Roberts, J. & Henderson, S. (2005).*Coaching: Transforming the climate within schools and building capacity*. Paper presented at the British Educational Research Association Annual conference. University of Glamorgan.
- Robertson , J.(2005).*Coaching Leadership: Building Educational Leadership Capacity through Coaching Partnerships*. Wellington, New Zealand: NZCER Press.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2000). *Schools That Learn- A Fifth Discipline Field book for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, New York: Doubleday Dell Pub. Group Inc.
- Suggett, N.(2006). *Time for coaching*. National college for school leadership.
- Tolhurst, J. (2006). *Coaching for schools*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Tulpa, K. (2007). Coaching within organizations. *Excellence in coaching, the industry guide*. Passmore, J. (Ed.). London: The Association for Coaching.
- vanNieuwerburgh. C. (2012). *Coaching in education. Getting better results for students, educators and parents*. Professional coaching series. London: KARNAC books ltd.
- vanNieuwerburgh. C., Passmoer,J.(2012). Creating a coaching culture. *In: vanNieuwerburgh. C. (Ed.), Coaching in education. Getting better results for students, educators and parents*. Professional coaching series. London: KARNAC books ltd.



Whitmore, J. (2004). *Coaching for Performance*. (3<sup>rd</sup> ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.

Wise, D. & Jacobo, A. (2010). *Towards a framework for leadership coaching*. *School Leadership & Management*, 30(2) 159-169.