

כיצד להעריך אפקטיביות אימון?

גילי בסקין ומיכאל ל. קריינדלר

מאמר זה מתייחס לבחינת אפקטיביות אימון במערכת החינוך על ידי הערכת תוצרי התהליך, אך גולש לחשיבה גם לגבי הערכת תוצרי תהליך אימון באופן רחב יותר.

חשיבות הערכת תוצרי האימון נובעת בעיקר משלושה ציונים האמורים לדעתנו להניע את העשייה הפרופסיונאלית בתחום האימון במערכת החינוך:

- (1) הציווי הפרופסיונאלי, המחייב מאמנים לפעול במסגרת הקוד האתי של הפרופסיה;
- (2) הציווי המוסרי, המחייב מאמנים במערכת החינוך לפעול כך שתוצרי הלימוד של המערכת ישתפרו בעקבות פעילות האימון;
- (3) הציווי החברתי, המחייב מאמנים במערכת החינוך לפעול באופן ביקורתי בקונטקסט החברתי.

לפני כשנה סיימה בסקין מחקר, במסגרת לימודי התואר השני במנהל חינוך בנושא אימון למנהלים במערכת החינוך. בעקבות המחקר נבנה מודל אמפירי כולל ורחב, 'מודל כתום - אימון לביצועי מצוינות בבית ספר', הנחקר כעת במסגרת לימודי הדוקטוראט של בסקין. המודל עושה שימוש בתוצאות ומסקנות המחקר הראשון, שואב את היתרונות והחוזקות שבאו לביטוי בתהליכי האימון שנחקרו ומאפשר כיוון עדין עבור כל בית ספר וצוות מנהליו על פי צורכיהם המאותרים. במקביל, ישנה במודל התייחסות מיוחדת לחולשה שנמצאה בשדה האימון במערכת החינוך והתבטאה ביכולת מוגבלת להערכת תוצרי תהליך האימון.

הערכת התוצרים ואופן השגתם נועדה לשם בחינת אפקטיביות התהליך והינה אבן דרך בקידום הפרופסיונאליזציה של התחום. חשיבות ההערכה מרכזית ביותר בכל תהליך אימוני, שמעצם הגדרתו הינו מכוון ביצועים והישגיות. בפרט חשובה ההערכה שיטתית ומעצבת, אם מדובר באימון במסגרת ארגונית, ארגון חינוכי במקרה המיוחד שלנו, עבודה המחייבת תהליכי בקרה ועמידה בתנאי איכות מוגדרים.

שתי סיבות מרכזיות הקשו על בחינת האפקטיביות בדוגמאות מוקדמות של פרקטיקה אימונית במערכת החינוך. קשיים אלה נתמכו גם על ידי מחקר שערכו חוקרים אנגליים (Hobson, 2003), שבדקו אף הם עדויות לאפקטיביות תהליך האימון, על ידי תיעוד ביצועים משופרים של מנהלים במערכת החינוך לאחר שעברו תהליכי אימון.

הסיבה הראשונה קשורה בהיות פרופסית האימון בתהליך התהוות-

אין עדין הבנה מוסכמת למונח coaching - מהו ומה תהליך כזה כולל. תחת חסותה של פרופסית האימון עובדים היום פסיכולוגים, עובדים סוציאליים, מורים, יועצים חינוכיים, בעלי מקצועות נוספים

ואנשים, חלקם ללא כל הכשרה, חלקם אנשי שמים ואדמה רוחניים. כל אחד מהמצטרפים לתחום מביא אתו פולקלור עשיר של חוויות מקצועיות.

הכותבים מאמינים שתהליך האימון בבית ספר הוא תהליך למידה הדדי, שמטרותיו הן שינוי שורשי ומשמעותי באיכות תוצרי הארגון ופריצות דרך לקראת מימוש חזון הארגון והחזון האישי של המאמן.

- מתוך עבודתנו בשטח בולטת דוגמת בית ספר תיכון עם פנימייה, שבמסגרת אימונית קבוצתית ופרטנית הצליח להתקדם ולהפוך למוסד המכין לבגרות ומגיע להישגים פדגוגיים משמעותיים (באחוזי זכאות לבגרות), הישגים מרשימים בתחום הערכי (ירידה באלימות ועליה בפעילות חברתית) ובתחום האדמיניסטרטיבי (ירידה בתחלופת עובדים ובנשירת תלמידים).

תהליך האימון כפי שאנחנו חווים אותו, מבוסס על ערכים הומניסטיים, ממוקד בהווה, הוא תהליך טרנספורמטיבי מכוון מטרה מוגדרת, תהליך הדדי, מקדם צמיחה אישית ופרופסיונלית המעצים את כל השותפים בו.

נמצא, כי למרות הסכמה כללית עם הגדרה זו, מגוון שיטות העבודה של מאמנים בכלל ולכן גם של אלה העובדים עם מנהלים, עצום. מאמנים עובדים בקשת גישות הנעה על המנעד שבין mentoring לבין coaching; עבודה כמעט ייעוצית מחד גיסא, ומאידך, גישה המספקת אוזן קשבת, שואלת ומאתגרת את חשיבת הלקוח אך נמנעת במכוון מכל הכוונה או מתן עצה כתפיסת עולם. הדברים בגישת ה-coaching הטהורה מאמינים, כי על הלקוח להגדיר את שאלותיו ולמצוא את תשובותיו מתוך עצמו. השוני ומגוון הגישות הקיים מקשה במתן הערכה כוללת ואמירה גורפת לגבי - אפקטיביות של תהליך אימון, היות ומדובר בסוגי תהליכים שונים מאוד במהותם, בין פרדיגמות אימון שונות. מדברי הלקוחות עולה לגבי הגישות השונות, כי כולן מקדמות ומעשירות והשימוש בכל גישה תלוי סיטואציה, תלוי שלב בקריירה הניהולית של המנהל-הלקוח ובעיקר תלוי מערכת הערכים של השותפים לתהליך. יחד עם זאת, בדיקה לעומק של שיח המנהלים מראה, שכאשר תוצרי תהליך האימון אינם מוגדרים באופן שניתן להעריך אותם, הלקוחות מבולבלים ומדווחים על תחושת החמצה מסוימת.

ואכן, הסיבה השנייה שנמצאה כמקשה על ההערכה נעוצה בהיות

הנתונים המתקבלים לגבי חווית האימון פרי דוח המאמנים או לקוחותיהם ולא מוחלטים (לא אופרטיביים).

מתוך ממצאי המחקר בלטו דברי מאמן מנהלים בבתי ספר שאמר על התהליך האימוני, כי ישנה בו אפקטיביות עצומה המתבטאת בתחושות. "אינני יודע" אמר, "עד כמה זה מדיד?! כשמסתמכים על הרגשה בבדיקת הצלחה, שהינה סובייקטיבית, זו נקודת חולשה". בדומה נכתב במחקר האנגלי שהוזכר (Hobson, 2003), כי קימות עדויות רבות לאפקטיביות התהליך מתוך הצהרות המנהלים ומאמניהם, אולם לדברי הכותבים, על אף היות תפיסות השותפים לתהליך מרכזיות לשם הערכתו, זו אינה נותנת את התמונה המלאה. לדעתם, קיים הכרח במציאת עדות המקושרת לבצועים המשופרים. מאמר דומה הדן

בתהליכים בבתי ספר בארה"ב (Pardini, 2003) מדגיש את ההכרח לקשור את הערכת תהליך האימון לאיכות תוצרי הלמידה המופקים בבית הספר. הצורה הראויה להערכת תוצרי תהליך אימוני היא נקודה משמעותית לחשיבה ודיון. נכון לקיימו לגבי כל תהליך אימון ולא דווקא לכזה המתנהל במסגרת ארגונית. בכל מסגרת אימונית מקפידים מאמנים להגדיר עם לקוחותיהם את המטרות להשגה ורבים אף מכוונים את המתאמן/החניך לתכנן את העבודה לקראת מימוש המטרות באמצעות יעדי SMART. בכדי להוסיף ולהתמקצע ומתוך שאיפה למצוינות ואיכות בעבודת המאמן, חשוב לבחון אפשרויות נוספות להערכה שיטתית ואובייקטיבית לתהליך. הערכה זו תהיה נוספת על זו החשובה המתקבלת כדווח עצמי של הלקוח. המודל שהוזכר בתחילת הדברים, מציע כחלק מהתהליך הנבנה מדידת תוצאות תוכנית האימון בבית הספר בהלימה עם היעדים שהוגדרו. מדידה זו מאפשרת מיקוד מרבי תוך כדי העבודה ובקרה אובייקטיבית בסופה.

Hobson, A. (2003). *Mentoring & Coaching for New Leaders*. National College of School Leadership. Nottingham :McGraw-Hill.

Pardini, P.(2003).Executive Coaching-A growing recognition of coach-client relationships_in school leadership circles. *School administrator*. Retrieved April 15, 2005 from http://www.aasa.org/publications/sa/2003_11/Reiss.htm