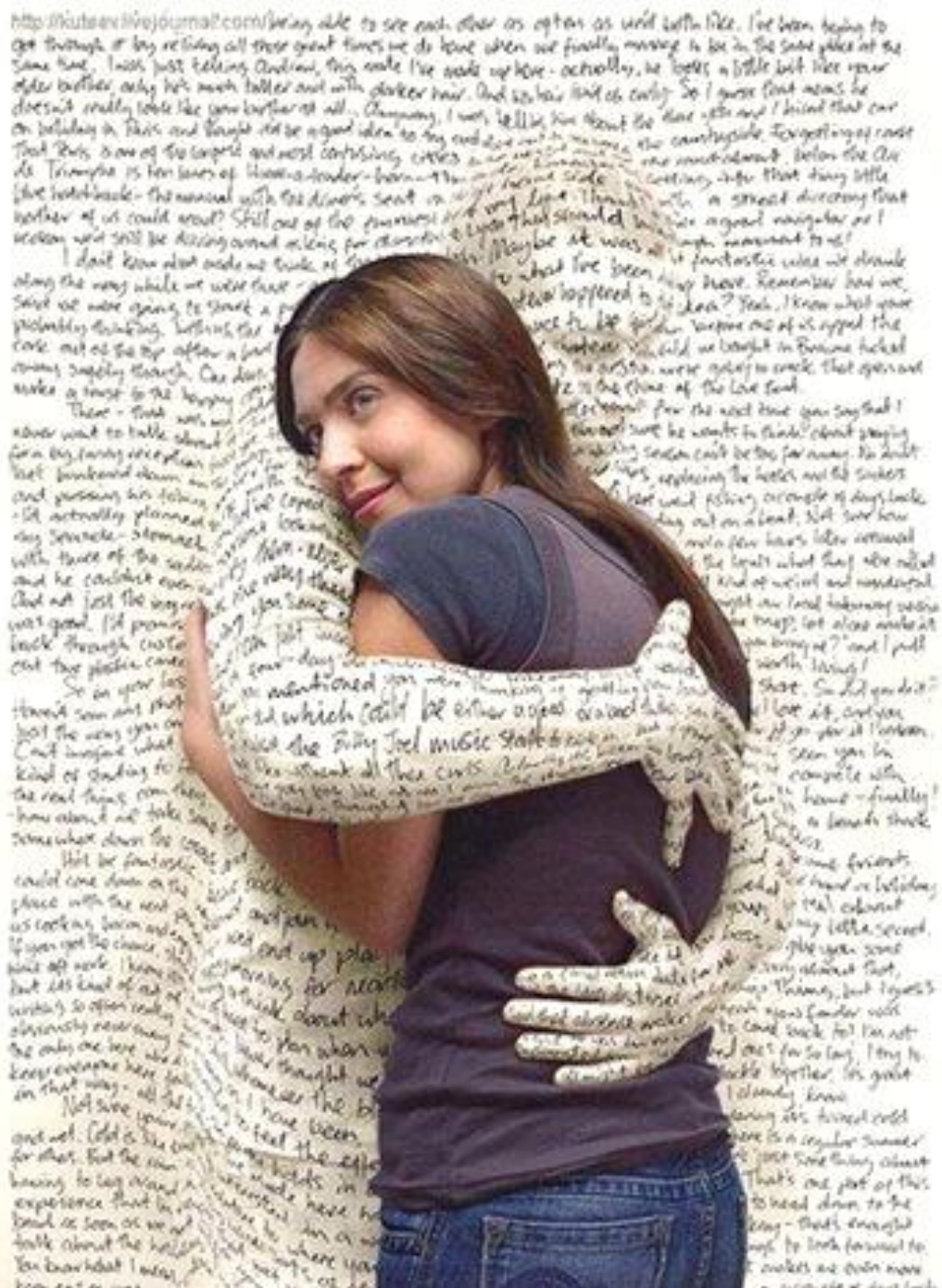


על היבטים מנהליים ופדגוגיים בהדרכה ומה שביניהם

למידה "עמיתית"

סיכום מפגשי רפרנטים ותהליכי למידה במחוזות שנה"ל תשע"א



אתי נידם
לבנת גלמן
לשכת הדרכה ארצית

הקדמה

לפני מספר חודשים יצאנו לדרך עם רצון ללמוד ולקדם את העשייה המקצועית שלנו, מתוך שאיפה למקצוענות, איכות ומצויינות. כחלק מתהליך למידה על ההיבטים השונים בהדרכה, ומתוך רצון לייצר למידת עמיתים שתוביל להשבחת תהליכי הדרכה וניהול משאב ההדרכה, בנינו את מפגשי הרפרנטים באופן הבא:

במחצית הראשונה של השנה, קיימנו סיורים בשני מוסדות חינוך:

1. ביה"ס "מנוף" בעכו, סיור והדרכה בכלבייה של ביה"ס.

2. סיור בבית כלא "אופק", בית כלא לנוער.

וכן צפינו בסרט זוכה פרס האוסקר "רוג'ון".

בכל המפגשים והסיורים, נחשפנו למודלים ניהוליים והדרכתיים מזוויות שונות, פגשנו צוותים שלקיחת אחריות כוללת ואמונה בהצלחת התהליך מלווים את העשייה היום יומית שלהם.

הסיורים והצפייה פתחו בפנינו הסתכלות רחבה על סגנונות הדרכה, סגנונות ניהול, על אופני הקשר בין מדריך למודרך, תחומי אחריות של המדריכים וכמובן כל אחד בתובנות האישיות שלו מה הוא לקח איתו.

במחצית השנייה של השנה, קיימנו מפגשים עם צוותי הדרכה במחוזות ולמדנו ממקור ראשון כיצד מנוהל משאב ההדרכה מרגע הקצאת הימים, קליטת המדריכים שיבוצם ולווי המדריכים אחר יישום תהליכי הדרכה בבתי הספר.

בעקבות המפגשים מצאנו כי ישנם דברים רבים המשותפים לכל המחוזות ולצידם גוונים ייחודיים המאפיינים כל מחוז ומחוז.

לנגד עינינו עמדו שתי מטרות מרכזיות:

1. גיבוש נהלי עבודה אחידים בהיבטים המינהליים שיחייבו את כל המחוזות.

2. הפרייה הדדית ולמידת עמיתים של תהליכים ייחודיים המתרחשים בכל

מחוז, שיובילו לגיבוש תובנות כאלה **שכל אחד יוכל לקחת** מהן את מה

שמתאים עבורו ועבור המחוז שלו.

במטרה למקד מאמצים ולהשיג תוצאות אפקטיביות עבור כולנו עלה הצורך ליצור מספר מהלכים שיובילו לגיבוש ובניית נהלי עבודה אחידים בכל המחוזות.

שפת "עבודה" ברורה ונהירה לכולנו תיצור תרבות ארגונית שתקל בפתרון בעיות, עמידה אחידה בלחצים, והתווית דרך ברורה.

במפגשים שקיימנו במחוזות ניתן היה לראות כי כל מחוז פעל לפי הבנתו ומיטב שיקוליו. יחד עם זאת שמענו על קשיים הנובעים מהשונויות בין המחוזות.

מכאן מובנת הרגישות הרבה והצורך של כולנו לרענן את הנהלים הקיימים ולתת להם ביטוי במסמך פנימי שישרת את כולנו ככלי עבודה על **אופן ביצוע הנהלים** הקיימים.

לצד הצורך ביצירת נהלים אחידים אנו שמחות להציג את השונות והייחודיות בהובלה הפדגוגית של משאב ההדרכה במחוזות השונים, מתוך רצון להביא להפריה הדדית וללמידה "עמיתית" (לא, זו לא שגיאת כתיב).

למידת עמיתים פנים ארגונית משמשת ללמידה משותפת ומאפשרת בסיס להתיעצויות, לפתרון בעיות וליצירת שפה משותפת המסייעת לשיפור עבודת הממשקים בארגון.

כולנו מחפשים את הכלים, את הדרכים להתמודדות ולהובלה מיטבית של תחום ההדרכה במחוז, הסיורים שקיימנו והמפגשים במחוזות הובילו אותנו להעלות על הכתב ולפרסם את התהליכים הייחודיים שבחרתם לשתף את כולנו ואת התובנות שלכם בעקבות תהליכים אלו.

כל זאת על מנת לפתוח בפני כולנו אפיקים ללמידה "עמיתית", שיהוו נקודת מוצא לתהליך למידה משותף למפגשים בינינו בשנת הלימודים הבאה.

ובנימה אישית: זה המקום להודות לכם הרפרנטים להדרכה, לרכזות ההדרכה ולמדריכות המחוזיות על הפתיחות במפגשים, על הצגה מרשימה ומקצועית של תהליכים אותם הובלתם במהלך השנה במחוזכם. וכן על הירתמותכם להעלות על הכתב את התוצרים שיוצגו בחוברת זו.

אנחנו מאחלות שתהיה לכולנו "שנה עמיתית" –

שנה שבה נמצא את הדרך לשתף וללמוד מהעמיתים שלנו, כך שנהפוך למידה "עמיתית" לאמיתית.

אתי ולבנת

היבטים מנהליים

פרק זה הוסר על מנת שלא לבלבל עם נהלים שכבר
אינם עדכניים

היבטים

פדגוגיים

מינהל לחינוך התיישבותי

הבנייה של תהליך מחוזי שמטרתו הכשרה ופיתוח מקצועי של מערך ההדרכה

רציונאל:

מורה שנבחר להדרכה, הינו מורה בעל יכולות בולטות שזוהו ע"י מקבלי השירות או גורמים ממונים. מורים שהינם ברוב המקרים רכזי מקצוע בבית הספר עם יכולת ארגונית ועבודה עם קבוצת מורים. על מנת לאפשר למועמדים להדרכה לנצל את המקצועיות שלהם באופן המיטבי, כל מדריך שנקלט להדרכה עובר תהליך הכשרה במיומנויות הדרכה בשני שלבים:

תיאור המהלך:

1. הכנה לכניסה להדרכה - ההתמקדות במדריכים בתחילת דרכם. מפגש מקדים, המתקיים בקיץ וכולל יום או יומיים מרוכזים שמספקים למדריך החדש את הכלים הראשוניים בתהליך הכניסה להדרכה.
מבנה הימים המרוכזים:
נהלים ותכניות עבודה
הגדרת תפקיד המדריך ומתן כלים ראשוניים לבניית חוזה הדרכה עם בתי הספר, כהכנה ראשונית.

בתחילת המפגש מציגים בפניהם את התנהלותה של המערכת וכן הסבר מפורט על דרכי הדיווח על עבודת המדריך:
א. דו"ח אש"ל ועבודה.
ב. תוכנית העבודה השנתית.
כמוכן מסבירים את החשיבות **ההקפדה על הנהלים** כגון: עבודה ביום ההדרכה המופיע בכתב המינוי ותיאום וידוע של המפקח המקצועי ולשכת ההדרכה בנוגע לכל שינוי ביום ההדרכה.

המפגש מתקיים בנוכחות נציגי מחלקת כוח אדם בהוראה ומחלקת שכר- שיתוף פעולה עם שתי מחלקות מרכזיות בתהליך קליטת המדריך, מאפשרת למדריך לקבל מידע, לשאול שאלות, לבקש הבהרות מנציגים אלו ומקלה על תהליך הקליטה.

המשך המפגש מוקדש לדיון על עקרונות ההדרכה והגדרת תפקיד המדריך .
לאחר ביסוס הגדרת תפקיד המדריך, מתקיימת סדנא, ע"י פסיכולוג חינוכי מומחה בתחום כישורי ההדרכה, שתוכנו תיאום ציפיות ובניית חוזה עבודה עם בעלי התפקיד השונים: מפקח, מנהל בית הספר, רכז מקצוע ומורה מודרך. במהלך הימים המרוכזים מתרגלים את החוזה דרך סימולציה ולמידה של עקרונות .

בכניסתו הראשונה לבית הספר, יש למדריך ידע על הגדרת התפקיד המצופה ממנו וכלים שאותם תרגל במפגש ההכנה.

2. קורס כישורי הדרכה שנה א'-שנה ב'- מלווה את המדריך לאורך שנת הלימודים.

מטרות:

1. הסדנא מתמקדת בעבודת ההדרכה ומספקת מענה לדילמות מקצועיות ובעיות בוערות בתהליך ההדרכה.
2. מתן כלים מעשיים לעבודת ההדרכה
3. הכרת מגוון דרכי הוראה
4. למידה דרך חומר עיוני לימודי
5. שימוש אפקטיבי במשאב ההדרכה
6. תמיכה וליווי רגשי ומקצועי

תכני הקורס שכוללים נושאים כגון: אסטרטגיות הדרכה, הנחיית קבוצות, גורמי שינוי והתנגדות לשינוי, תקשורת בינאישית, מאפייני המודרך, משוב והערכה, אתיקה ודילמות בהדרכה. מותאמים לדרישות התפקיד ולהתמודדויות שבהן נתקל המדריך במהלך עבודתו בשטח.

תובנות:

הצמחה של מדריכים בולטים וטובים - ישנם מקרים לא מעטים של מדריך בולט שטופח בעקבות קורס ההדרכה.

למידת עמיתים - ניתוח אירועים מהשטח וסימולציות שמעלים המשתתפים בקורס ומשמשים בסיס ללמידה משותפת על תהליכי הדרכה.

מפגש של תחומי דעת מגוונים שמובילה לעיתים לעבודה משותפת יצירתית במוסדות חינוכיים

הצלחה של המדריך הצלחה שלנו - הכשרת המדריך מאפשרת לו לרכוש כלים על מנת להצליח ולחוות חוויה של הצלחה בהדרכה, מאפשרת בנייה של מאגר הדרכתי איכותי לאורך השנים.

משוב והערכה - ההיכרות עם המדריכים החדשים יכולה להיות נקודת סינון לשנת הלימודים שאחריה במידה ויש מדריך שאינו מתאים, נשקלת המשך העסקתו.

בסיום הקורס - כותב כל מדריך עבודה שעיקרה רפלקציה על התהליך שעבר בהדרכה במהלך הקורס .

לסיכום, תהליך הלמידה בקורס מפתח את מיומנות המדריך למיפוי צרכים ובניית תכנית התערבות הכוללת דרכי הוראה מגוונים ומותאמים לאוכלוסיות שונות.

ומקנה למדריך יכולת לשלב את ההיבט התהליכי כחלק מהראייה הכוללת.

מטרת המינהל להעשיר ולקדם את מדריכי המורים, אנו רואים חשיבות רבה בהכשרה, פיתוח מקצועי ותמיכה במדריכים, שהם בתורם יעבירו הדרכה בצורה האפקטיבית הטובה ביותר בכפרי הנוער בפרט ובבתי הספר בכלל.

מחוז מנח"י

התאמת מודל ליווי והכשרת המדריכים למציאות משתנה

רקע ורציונל

בשנתיים האחרונות, בעקבות יעדי מנכ"ל ומבנה ההדרכה שהשתנה, מדריכים מחוזיים שעד כה עבדו כמדריכים יחידים בתחומם הפכו למדריכים המרכזים מניפות של מספר מדריכים. מדריכים שגויסו למניפות אלו היו ברובם מדריכים חדשים. מתוקף שינויים אלו, השתנתה הגדרת התפקיד של המדריכים המחוזיים שעתה תחומי האחריות שלהם התרחבו, והיה צורך לבסס גם אותם כמובילי תחום ומנהלי מניפה (דברים שהיו חדשים למרביתם).

מתוך הרצון למצב את המדריכים המחוזיים בתפקידים כמרכזי מניפות ומתוך הצורך לתת מענה למדריכים החדשים, מסגרות הליווי השתנו וניתנו לכל מדריך מרכז ולמניפתו כיחידות המותאמות לצרכים של כל קבוצה.

התחדדה ההבנה כי עבודתו של המדריך המחוזי מורכבת, רבת פנים ומחייבת מגוון כישורים וידע. המדריכים המחוזיים מתמודדים בתפקידם עם אתגרים מסוגים שונים, ביניהם שילוב מדריכים בבתי הספר והובלה מקצועית של המדריכים כקבוצה, הטמעת ידע חדש בבתי הספר, כמו גם חיבור המטה למגמות והתפתחויות בשדה ההדרכה בתחומי הדעת השונים.

בכדי לבצע בהצלחה תפקיד מורכב זה, התגבשה ההבנה כי חשוב שהמדריכים המחוזיים ייפגשו עם עמיתיהם למקצוע לצורך בירור הצרכים, הסוגיות והעוצמות המגולמות בתפקיד.

גיבוש תפיסת תפקיד משותפת וזיהוי כיווני פעולה להגברת ההשפעה המקצועית בקרב מדריכים, מנהלים ומטה תסייע למדריכי מחוז חדשים וותיקים בביצוע מיטבי של תפקידם.

בעקבות תובנות אלו, ערכנו שינוי בכל הליווי והפיתוח המקצועי שהיו נהוגים עד כה. בשנים קודמות כל מסגרות ההכשרה שהיו נהוגות במחוז היו הטרוגניות:

המדריכים בכל חתכי הגיל והדיסציפלינות בחרו בתחום בו רצו להשתלם מתוך המסגרות שהוצעו להם, הן כנגזרות של יעדי המחוז (לקוויות למידה, הערכה, העצמה, פיתוח חשיבה מסדר גבוה) והן בכישורי הדרכה (למדריכים וותיקים/חדשים).

מטרות מודל ההכשרה שהתגבש:

- גיבוש תפיסת הדרכה מחוזית משותפת אל מול הממשקים השונים: מדריכות, מטה, פיקוח ומנהלי בתי הספר.
- העמקת הזהות המקצועית בהדרכה מחוזית, מיקוד האתגרים וזיהוי כיווני פעולה
- מתן כלים למדריכים המחוזיים בליווי מדריכי המניפה בכישורי הדרכה
- מתן כלים ומיומנויות הדרכה למדריכים החדשים
- מתן כלים להערכת איכות ההדרכה – למדריכות המחוזיות ולמדריכים החדשים.

תיאור המהלך

הותאמו מסגרות ליווי והדרכה הן למדריכים המרכזים והן למניפותיהם: המדריכים המרכזים קיבלו **ליווי אישי** – הדרכה על הדרכה - לצורך הפעלה וליווי מיטביים של מניפת ההדרכה, על צרכיה השונים.

קבוצת המדריכים שלהם (ברובם **מדריכים חדשים**), קיבלה **ליווי קבוצתי** – של כישורי הדרכה כאשר לעיתים, הובלת הקבוצה הייתה של המדריך המרכז עצמו, ולעיתים של מנחה חיצונית – כל זאת בהתאם למידת הניסיון של המדריך המרכז ולצרכים שלו.

במקביל, נבנתה **קבוצת למידה לכל המדריכים המחוזיים** (במחוז מנח"י ובמחוז ירושלים במשותף)

תובנות ומסקנות

מודל ליווי זה הוכיח את עצמו, ענה על צרכי המדריכים החדשים והמרכזים כאחד. מתוך משובים של המדריכים המרכזים ומדריכיהם, עלה כי הם רכשו מיומנויות שהקלו על כניסתם לתפקיד וליוו אותם במהלך השנה. בכל הקבוצות ביקשו להמשיך במודל זה ואף להרחיבו. לגבי קבוצת המדריכים המחוזיים, היות ובנית המפגשים התאחרה ונעשתה בחודשים יוני-יולי, אנו עדיין בתהליך עצמו. למרות העומס הגדול של סוף השנה, הם מקפידים להגיע למפגשים וכבר עלתה בקשה מצידם להבנות את מפגשים הללו גם בשנה הבאה

מחוז חיפה

קשר בין יחידת ההדרכה והאקדמיה

רקע

במחוז חיפה פועלת שתי מסגרות אקדמיות להכשרת מדריכים :
אוניברסיטת חיפה – החוג להוראה למידה והדרכה (B.A, M.A, Phd)
מכללת גורדון (M.Ed).
בתוכניות אלו, חלק ניכר מהלומדים הינם עו"ה במחוז, שמעוניינים לעסוק בהדרכה.
יחידת ההדרכה במחוז, מקיימת קשר רציף מזה מספר שנים, עם מרכזי ומרצי תוכניות אלו בשיח הנוגע לקשר בין הידע האקדמי לידע המעשי, ולקשר בין תוכניות ההכשרה להדרכה בפועל (הדרכת סטודנטים ע"י מדריכי המחוז).

הרציונל

דיאלוג מתמיד סביב סוגיות מרכזיות בהדרכה, ושילוב בין ידע אקדמי לידע מעשי, תורמים לאיכות עבודת המדריך וקידומו המקצועי, מעודדים עבודה משותפת לצורך שיפור, ויוצרים ידע מקצועי חדש.

מטרות המהלך

- יצירת יחסי גומלין בין התיאוריה לפרקטיקה, בין הידע האקדמי, תוכניות ההכשרה, וההדרכה במערכת החינוך.
- פיתוח מקצועי של מדריכי המחוז המשתתפים במהלכים אלו
- מעורבות בהכשרת מדריכים במחוז, ומתן דגשים של תפיסות ההדרכה שלנו בתוכניות ההכשרה

תיאור המהלך

יחסי הגומלין התקיימו בשני צירים מרכזיים :

- מדריכי המחוז שימשו כ"חונכי פרקטיקום" לסטודנטים בתוכניות להכשרת מדריכים באקדמיה. הסטודנטים התלו למדריכים במשך 7 שבועות, בהם צפו במדריך בעבודתו השוטפת, תיעדו את התצפיות, קיימו שיח הדרכתי עם

המדריך על התהליך בו צפו, וקיבלו הדרכה מטעם האקדמיה על תהליכים אלו. השיח ההדרכתי התקיים מעבר לשעות עבודתו של המדריך והאקדמיה הציעה תגמול למדריכים החונכים באמצעות: השתלמות ייחודית ל"מאמני הדרכה", אפשרות להשתתפות ללא תשלום בקורסים במכללה, והדרכה על הדרכה, וכל מדריך בחר כרצונו. כמו כן, המדריכים קיבלו הנחיות לגבי תהליך מסודר של הכנה לצפייה, מהלך הצפייה והשיח לאחריה.

2. שיח תיאורטי – יחידת ההדרכה במחוז מקיימת מזה מספר שנים, דיאלוג מקצועי עם האקדמיה על פיתוח מקצועי בהדרכה, ומתקיימים יחסי גומלין בהם אנשי האקדמיה מרצים במסגרות שונות למדריכי המחוז, וצוות ההדרכה במחוז מרצה במסגרת ההכשרות האקדמיות להדרכה. בהרצאות אלו, ניתן דגש על החיבור בין הידע התיאורטי לידע הפרקטי. הסטודנטים בתוכניות ההכשרה מוזמנים לכנסים של יחידת ההדרכה, במידה ותכני הכנס רלבנטיים עבורם.

תובנות ומסקנות:

יחידת ההדרכה במחוז, בחנה עם המדריכים את תרומת התהליך להתפתחותם המקצועית. המדריכים דיווחו כי בתהליך הדרכת סטודנטים שצפו בהדרכה שלהם הם עסקו בפיתוח המיומנויות הבאות:

1. בחינת תהליכי הדרכה, ניתוח פעולות ההדרכה והמשגת התהליכים.
2. בירור הקשר בין ההדרכה בפועל למושגי מפתח תיאורטיים.
3. תכנון התערבויות ממוקדות צרכי הדרכה.
4. אבחון וניתוח של דילמות בהדרכה, ובחינת האפשרויות למתן מענה.
5. איתור וטיפול בהתנגדויות שעולות בתהליכי ההדרכה

המדריכים חוו את המהלך כולו כהזדמנות להתפתחות מקצועית, לתהליכי רפלקציה ומטא-קוגניציה, והתייחסו גם להיבט האישי-רגשי של הבדידות בתהליך ההדרכה, שניתן לו מענה: היה עם מי לחלוק, להתבונן ולנתח את תהליכי ההדרכה שלהם עצמם.

המדריכים פעלו בהתאם לתוכנית העבודה שלהם, והשתדלו לתאם תצפיות באופן בו יתאפשר לסטודנטים לחוות מגוון מודלים של הדרכה, מתוך רצון להתבוננות משותפת במודלים השונים וניתוחם.

לתפיסתנו, ההזדמנות שיש לנו במחוז לשיתוף פעולה בין ידע אקדמי לידע פרקטי, והיכולת להיות מעורבים ומשפיעים על הכשרת מדריכים, שחלקם הינם דור העתיד של מדריכי המחוז, הינה משמעותית לראייה מערכתית ועתידית של ההדרכה. אנו מקווים לפתח את הקשר הזה, ולהרחיב אותו לתחומים נוספים.

מחוז הצפון

מניפות הדרכה, הפעלתן ופיתוח מודל הדרכה מותאם לצורך

רקע

מחוז הצפון מתאפיין בגודלו יוצא הדופן, הוא נפרש על איזור גיאוגרפי נרחב, ומשרת אוכלוסייה גדולה ומגוונת מחמישה מגזרים שונים.

ניהול נכון ויעיל של משאב ההדרכה חייב מנגנון ודרכי עבודה אל מול המדריכים.

כל מדריך משויך למניפת הדרכה כדי לאפשר "הדרכה על הדרכה", ליווי תמיכה ועזרה, מעקב אחר עבודת ההדרכה, ומתן מענה לצרכים הייחודיים.

במחוז פועלות 25 מניפות הדרכה

רציונל

למרכזי המניפות יש תפקיד משמעותי ביותר בפיתוח וטיפוח כישורי ההדרכה.

אופי העבודה במסגרת ריכוז המניפות העלה את הצורך בהבניית תהליכים פדגוגיים, מנגנונים ושגרות עבודה לצורך השבחת תהליכי ההדרכה במוסדות החינוך ולצורך מעקב ובקרה אחר יישומה באופן מיטבי.

תיאור המהלך

מודל ייחודי שפותח במחוז הינו **מודל הדרכה במניפת ההדרכה בחינוך הלשוני בבתי הספר היסודיים**.

המודל מתייחס לתצפית ככלי הדרכה ובא ליישם את מדיניות המטה המכוונת להטמעת ההדרכה בתוך מוסדות החינוך בכלל, ובתוך הכיתות בפרט. המודל שיתואר להלן מתמקד בתהליכי "הדרכה על הדרכה" בשדה של המודרך באמצעות תצפית, וייצר **מעגל הדרכתי שלם** של הכנה, תצפית וסיכום בהיבט התהליכי. נוצרו שותפויות בלמידת כישורי ההדרכה בין מדריך מרכז מניפה, מדריך בית ספרי, מדריכים עמיתים ומודרכים.

תהליכי תצפית ומודלינג נבחרו כמתאימים להדרכת המדריכות ע"י מדריכות וותיקות ומנוסות. מודל הדרכה זה אפשר למידת כישורי הדרכה מתוך התנסות אישית של כל מדריכה כמודרכת, ע"י מדריכה עמיתה.

"מדברים מהשטח" - ה"הדרכה על הדרכה":

1. מדריכה מנוסה הדגימה מעגל הדרכה שלם (היערכות, חוזה, תצפית ושיח מסכם) ל-4-2 מדריכות המשתייכות למניפת ההדרכה. ההדגמה התקיימה במסגרת הדרכה בית ספרית עם מורה מודרכת.
2. 5-6 מדריכות מנוסות ערכו הדגמות של מעגלי הדרכה שלמים במספר מוקדים ברחבי המחוז.

3. כל המשתתפות נטלו חלק פעיל בשיח הדרכתי רפלקטיבי ומשותף לסיכום הלמידה אודות עבודת ההדרכה, אותה הן מבצעות בשדה ההדרכה.

סיכום השיח הרפלקטיבי (מדברי המדריכות):

- ✓ "זו למעשה למידה על הדרכה, הלכה למעשה בו זמנית כאשר היא מתקיימת ולכן היא אמיתית ורלוונטית זו הייתה התנסות חשובה ביותר ותורמת. השיח העלה סוגיות שהן לב ליבה של ההדרכה. נושא מדריך מודרך, יחסי אמון. איך אני כמדריך האם אני נותנת עקרונות, " חכות " איזה שיח מתרחש בין המדריך למודרך? מהלך ההדרכה מכון מטרות מוגדרות מראש הן למדריכה והן למודרך. איזה סוג של הדרכה מהלך זה מזמן?"
- ✓ "הצפייה למעשה גרמה לי לעשות רפלקציה על הדרך שבה אני מדריכה ודבר זה חשוב מאוד מחזק ומשפר".
- ✓ "אנחנו צריכים לחשוב כל הזמן עד כמה אנחנו מובילות את המודרך, ועושות את ההדרכה בדרך של הוראה (ליחידים) ובאיזה מידה אנחנו נותנות למודרך להוביל ולהבנות את הידע שלו. הרבה פעמים, מתחושה של קוצר זמן, ועומס דרישות, יש נטייה להעברת הידע אל המודרך, במקום לבנות אותו במשותף".
- ✓ "זו הייתה עבורי הזדמנות לבסס את הידע הפדגוגי שלי כמדריכה".
- ✓ **מדריכה חדשה:** "מפגש הדרכה זה היה עבורי קרש קפיצה להבנה מעשית של כישורי ההדרכה. אמנם, אני רק 5 חודשים בתפקיד וקצת "משופשפת" אך ההתבוננות על מדריכה אחרת ועל מודרכת אחרת מהצד, חיזקה אצלי את הכישורים שצריכים להיות אצל מדריכה (ואפרת היא דוגמא מצוינת לכך..)"

תוצאות התהליך

- ✓ מחויבות של המדריכות לתהליכים
- ✓ חשיבה רפלקטיבית על תהליך ההדרכה
- ✓ קביעת מוקדים ותחומים לשיפור ההדרכה
- ✓ בניית תוכנית פעולה לשיפור ההדרכה
- ✓ הבניית מודל עבודה במסגרת ההדרכה, תהליכי הדרכה, שגרות ומנגנונים

מחוז מרכז

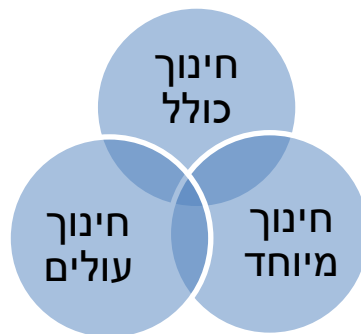
שותפויות בין תחומי דעת ובעלי תפקידים

רציונל

יצירת שותפויות וחיבורים בין ההדרכה-מדריכים לבין בעלי תפקידים רלוונטיים במחוז, תוביל ליצירת טרמינולוגיה משותפת שתחלחל לבתי הספר ותאפשר ראייה מערכתית במספר תחומים: התייחסות לאוכלוסיות חלשות בתחומי הדעת השונים, רצף גילי, קשר בין תחומי הדעת השונים במקצועות רבי המלל ועוד.

תיאור המהלך ודוגמאות:

- שיתוף פעולה בנושא החינוך הלשוני בין פיקוח כולל, פיקוח עולים חינוך מיוחד ומדריכי התחומים:



הצגת יעדי החינוך הלשוני בפני כל בעלי תפקידים (פיקוח כולל, פיקוח עולים, פיקוח חינוך מיוחד ומדריכים).

יצירת הסכמות ותהליכי הטמעה לאוכלוסיות השונות, לאור היעדים. הסכמות אלו היוו את הקו המנחה להדרכה הבית ספרית.

- שותפות בין תחומי הדעת: עברית, מנהל חברה ונוער, תרבות ישראל, חינוך יסודי ועל יסודי במ"מ.

פותחו שלוש יחידות הוראה. יחידה אחת ליסודי כיתות ה'-ו, ושתיים לעל יסודי כיתות ז'-ח'. בתהליך הפיתוח היו שותפים המדריכים המחוזיים והמרכזים של כל תחומי הדעת, ושותפות זו נמשכה גם בתהליך ההטמעה.

• **שותפות בין התקשוב לעברית בעי"ס :**

חידון מחוזי מקוון על השפה העברית – המדריכים סייעו בפיתוח תהליכי הוראה למידה לקראת החידון וחידדו באמצעותם את הוראת העברית וכלים דיגיטליים. ברמה המחוזית השתתפו 500 תלמידים מחטיבות הביניים, שמתוכם נבחרו 145 תלמידים שישתתפו בחידון הארצי.

• **רצפים יסודי-עי"ס, חינוך מ"מ, חינוך ממ"ד, תחומי דעת תקשוב בעברית**

עיתון מחוזי מקוון – מתמקד בנושאים הקשורים לשפה העברית ובאמצעותו מתפתחים כישורים דיגיטליים. העיתון מכיל טקסטים שנכתבו ע"י תלמידי בתי הספר מכתות ב'- יב', כחלק ממהלכי ההדרכה שניתנה למורים וכתוצרים המשקפים את ההוראה בכתות.

תובנות ומסקנות מהתהליכים

א. נוצרה שפה משותפת למדריכי תחומי הדעת השונים, שבאה לידי ביטוי בהדרכה בבתי הספר.

יצירת רצף פדגוגי חינוכי במספר היבטים :

- רצף גילי (יסודי על יסודי).

- שותפויות מגזרי (מ"מ וממ"ד).

- תחומי דעת במקצועות רבי מלל.

- ראייה מערכתית של אוכלוסיות התלמידים השונות (עולים, ילדי שילוב).

ב. התעצמה השותפות המקצועית בין בעלי התפקידים במחוז (מפקחים כוללים, מדריכים מחוזיים).

ג. התפתח הידע המקצועי של כוחות ההוראה וחודדו תהליכי הוראה למידה באמצעות כל התהליכים.

מחוז תל-אביב

ההדרכה כמפתחת רכזי מקצוע

רציונל

תפקידו המרכזי של המדריך הוא לסייע לפיתוח, לקידום ולשיפור המורה היחיד, צוות מורים, בעלי תפקידים ופיתוח המערכת כארגון. בנוסף, תפקידו לפתח כוחות הדרכה פנימיים ומנהיגות חינוכית בתוך מוסדות החינוך או ברמה אזורית ומחוזית. ערכים מובילים העומדים בחזון ובתפיסת המחוז הם : אחריות, ומצוינות. **חיבור תפיסת ההדרכה לערכי המחוז מקנים חשיבות לפיתוח רכז מקצוע על ידי המדריך. נושא זה היה אחד מהנושאים אשר עסק בו מערך ההדרכה של מחוז תל-אביב בשנה"ל תשע"א.**

תיאור המהלך

1. צוות המדריכות המחוזיות הגדיר את תפקיד הרכז בהתבסס על תפיסת המשרד, בשילוב צרכי ה"שטח" (מורים, רכזים ומנהלים), ותפיסה מחוזית בעקבות דיון עם המפקחים הכוללים. תיאור התפקיד שהתגבש :
רכז המקצוע מנהל את התחום הפדגוגי והארגוני בתחום הדעת אותו הוא מרכז. הוא מהווה חולייה מקשרת בין תחום הדעת, ההנהלה, המורים המדריך והמדריך המרכז.

מתוקף אחריות זו נגזרים התפקידים והמטלות הבאות :

- יצירת שיתוף פעולה בין צוות המורים בתחום הדעת בישיבות צוות קבועות,
- ליווי מורים חדשים
- למידת עמיתים
- תכנון משותף של תהליכי הוראה, למידה, הערכה
- אחריות על העלאת הישגי התלמידים בתחום.

- ניהול חמרי הלמידה בבחינת החדשנות העדכניות והרלבנטיות, דרכי הוראה/ למידה, ודרכי הערכה.
- מעקב אחר בדיקת הישגים של נתוני מבחנים פנימיים וחיצוניים והפקת לקחים להוראת התלמידים בתחום הדעת.
- אחריות על תוכן המבחנים, דפי עבודה, וחוברות לתלמידים.
- הכנת חמרי לימוד שאינם נכללים בספרי הלימוד.
- ייצוג ביה"ס בתחום המקצוע בפני גורמי חוץ, בתאום עם המנהל.

במהלך גיבוש תיאור התפקיד התלבטנו בשאלות:

- האם רכז המקצוע אחראי לפיתוח המקצועי של חברי צוותו? אם כן באיזו מידה? מהי חלוקת האחריות בינו לבין מנהל ביה"ס?
 - האם רכז המקצוע חייב להיות חבר בהנהלת בית הספר?
 - מה ההבדל בין רכזי מקצוע בבית הספר? האם רכז אנגלית דומה בתפקידו לרכז עברית?
- סוגיות אלו נידונו בצוותים של מדריכות מחוזיות בשיתוף הפיקוח הכולל.

2. בכל מסגרות הדרכה על הדרכה הקנינו את תפיסת רכז המקצוע.

3. כל מדריכי מקצועות הליבה הציבו את יעד פיתוח הרכז בתכנית העבודה. מיפו את יכולות הרכז ודרכי פעולתו. בהתאם למיפוי ולחווה ההדרכה עם מנהל ביה"ס נערכו מפגשי הדרכת הרכז במסגרות הבאות: הדרכה אישית של רכז המקצוע בנושאים: הובלת צוות והובלת מקצוע, הדרכת צוות עם רכז. בשנה"ל תשע"ב נמשיך במהלך זה תוך הידוק הממשק עם מנהל ביה"ס.

4. במחוז היה נהוג תיק רכז בתחומי הדעת השונים. ה"תיקים" היו שונים זה מזה. על מנת ליצור תשתית ארגונית אחידה "בנינו תיק רכז מקצוע" לכל מקצועות הליבה: עברית, מתמטיקה, אנגלית ומדעים. התיק כולל מרכיבים משותפים לכל התחומים ומרכיבים ייחודיים לכל תחום. חשבנו שיצירת תרבות ארגונית משותפת לכל מקצועות הליבה, במיוחד לאור ישיבות הסטאטוס שהונהגו במחוז, יקלו הן על הרכז המפעיל אותו והן על הקוראים

האחרים – מנהל, מפקח כולל שכן הנתונים שיוצגו בו יהיו בצורה אחידה המאפשרת אפילו השוואות שונות בין המקצועות, ומרכזת נתונים חשובים גם לתיעוד ושמירת הידע הבית ספרי.

5. חשפנו את הכלי הארגוני לכל המפקחים הכוללים בבתי-ספר היסודיים. מדיון זה עלה כי יש להקפיד על "כניסה הדרגתית" של כל הדרישות על מנת שהרכזים האמורים לרכז את הנתונים, והמורים האמורים לספקם, לא ייבהלו וכדי להבטיח הטמעה אופטימלית של התפיסה והכלים.
6. מדיון עם המפקחים הכוללים הבנו בצוות המדריכות המחוזיות כי אנו חייבים להדק את ממשקי העבודה בעניין, לא נוכל לפתח רכו מקצוע ללא עבודת המפקח הכולל. על הממשק לעבוד בהלימה עם מנהלי בתי-הספר.
7. נציגות המדריכים המרכזים חשפה את תיק הרכז בפני קבוצות מנהלים באזורי פיקוח שונים ושמעה את הארותיהם/הערותיהם.
8. בביקורים משותפים בבתי הספר שמענו מפי הרכזים והמנהלים על כלים נוספים אותם ירצו שנשלב בתיק הרכז – לדוגמה, התייחסות לתלמידים בעלי צרכים מיוחדים, איך לדווח על הממוצע הכיתתי, עם/בלי תלמידים משולבים ועוד.
9. חשפנו את התהליך והתובנות למנהלת המחוז הגב' דלית שטאובר ויחד איתה הגדרנו את אחריות המדריכות המחוזיות במהלך.
10. במקביל כל מדריכה מחוזית הדגישה במניפת ההדרכה שלה את הנושא לכל מדריך בית ספרי, הדבר בא לידי ביטוי בתכניות העבודה של מדריכים רבים.

סיכום ותובנות

פיתוח הרכז על ידי המדריך ימשיך להיות במרכז פעילותינו בשנה"ל תשע"ב. זאת מתוך תפיסה כי המדריך הינו זמני בבית-הספר ואחד מיעדיו החשובים הוא להצמיח מנהיגות בית-ספרית מובילה בתחום. במהלך יולי נשפר את תיק הרכז בהתאם להארות/הערות וצרכי השטח.

מחוז דרום

מבט אחר על מעגלי הדרכה

במסגרת התכנית "התאמת מערכת החינוך למאה ה-21"

רקע ורציונל

כניסת התכנית הלאומית "התאמת מערכת החינוך למאה ה-21" למחוז, הביאה איתה פעילות ענפה בתחום ההדרכה בכניסתם של 106 מוסדות חינוך הלוקחים חלק בתכנית.

המחוז קלט **מערך מדריכים רחב**, בארבעה תחומי דעת (שפה; מתמטיקה, אנגלית ומדעים), מדריכי תקשוב בתפקיד רכזי אשכול ורכזי תקשוב בית ספריים. מערך זה הוביל את בתי הספר להיכנס לתהליך מאסיבי של הדרכה. על מנת לנתב באופן יעיל את משאב ההדרכה, נבנה, תוך כדי עשייה, מודל עבודה.

תיאור המהלך

יצירת שותפות בין בתי הספר, רכזי האשכול, מרכז ההדרכה המחוזי לתקשוב והפיקוח על התקשוב. שותפות שהביאה להעלאת רעיונות בחינתן והסקת מסקנות להמשך עבודה.

נעשו **תיאומים בין רכז האשכול למדריכים הדיסציפלינאריים** בתיאום עם הרפרנטים המחוזיים (כל תחום דעת והרפרנט שלו) עם רכז האשכול ועם צוות ההדרכה המחוזי לתקשוב.

שילוב הכוחות בין כל הגורמים התאפשר הודות לגיבוש מטרות המשותפת ורצון לייעל ולהפיק את מירב התועלת ממשאבי ההדרכה. יחד עם בבניית תהליך העבודה נתקל המחוז בקשיים. הפקת הלקחים והתובנות יתורגמו לתוכנית עבודה בתשע"ב.

מדריך התקשוב הבית ספרי ורכז התקשוב הובילו יחד את ההשתלמות הבית ספרית . ההשתלמות תמכה בבניית תכנית העבודה של בית הספר תוך מיקוד בתכנית הלאומית כיעד ובתהליך ההדרכה בתוך ביה"ס.

תפקידו של הרכז הוגדר, כתומך ומסייע לצוות המורים הבית ספרי לשלב את המיומנויות שנרכשו במסגרת כניסת ביה"ס לתוכנית התאמת מערכת החינוך למאה- 21 . תפקיד הדרכתי זה של רכז התקשוב, המקבל לראשונה תגמול מלא על עבודתו, קיבל העצמה וחיזוקים על ידי המנהל וצוות ההנהלה- **והביא את תפישת ההדרכה מתוך הצוות אל כל הצוות** הבית ספרי. מעגל הצמחה והעצמה ראוי וחשוב.

השנה הייתה זו התנסות ראשונה בשיתוף פעולה בין מדריכי תקשוב בית ספריים ובין רכזי אשכול, בינם לבין עצמם כקבוצות ייחודיות וביניהם. ניתנו השתלמויות לכל קבוצה, ומפגשים בין קבוצות.

שיתופי פעולה אלו יצרו גם למידה שיתופית בתחום דעת נוסף. נוצרה יחידת הוראה ללמידה שיתופית בגיאוגרפיה, "היישוב שלי" לכיתות ד'.

תובנות

- **תפיסת תפקידו של המדריך בהובלת שינוי בתוך בית הספר קבלה משמעות מרכזית שהעמידה את המדריך במקום מהותי ומשפיע.**
המדריך כרכז האשכול או המדריך כרכז תקשוב בית ספרי, הם בין נושאי הדגל בהכנסת השינוי לבית הספר.
השילוב שבין גורם חיצוני עם גורם פנימי מתוך בית הספר, הובילו לשינוי משמעותי בקרב צוות המורים בבית הספר.
- שיתופי פעולה שהחלו בדיווח, תיאום והתמודדות עם קשיים, תוך כדי הפעלת המודל יעמיקו לשיתופי פעולה בתחומים הפדגוגיים כדוגמת כתיבת יחידות הוראה מתוקשבות בתחומי הדעת.
- "ההצפה" בימי ההדרכה לבית הספר שכללה: רכז אשכול (הדרכה חיצונית), רכז תקשוב (פנימי, של ביה"ס) ומדריכים בתחומי הדעת המשלבים טכנולוגיה עדכנית בבניית שעורים מקוונים (הדרכה חיצונית), כל אילו יחד יצרו את המכלול הייחודי ביישום ובהטמעה של התכנית בתוך בית הספר ובאשכול בתי הספר.
'מתקפה' זו שביסודה הושתתה על עקרונות חיוביים הביאה במרבית המקרים לשינוי חשיבה, להעצמה ואפילו להארה (בלשון מספר מנהלות), סוף סוף הובן נושא התקשוב, נכתבה תכנית והובנו הדרישות. יחד עם זאת היו מקרים של כפילויות (מדריך לתחום דעת מתוקשב ומדריך נוסף לאותו תחום דעת אך שאינו מתוקשב). בהיערכות לקראת שנת הלימודים הבאה יאוגמו המשאבים .

מחוז ירושלים

שותפי התפקיד בהנהגת ההדרכה המחוזית

רקע ורציונל

במחוז ירושלים מתקיימים פורומים בראשות מנהל המחוז וועדות כחלק מתפישת העבודה של המחוז.

הפורומים השונים והוועדות מתכנסים בתדירות קבועה ומתוכננת מראש בלוח התכנון השנתי המחוזי.

בפורומים מתכננים את העבודה, מתנהלת חשיבה משותפת, נעשית רפלקציה על תהליכים, למידה מהצלחות, למידת עמיתים. הפורמים הם פורומים של עבודה, תכנון ביצוע ומעקב. בפורומים ובוועדות מתקיימת גם למידה.

הפורומים והוועדות המרכזיים במחוז :

פורום צוות מוביל (הנהלת המחוז)

פורום הפיקוח הכולל

פורום משולב (מפקחים כוללים, מפקחי חינוך מיוחד, מפקחי קדם יסודי, הייעוץ הבכיר)

פורום מפקחים מקצועיים בהשתתפות מדריכות מחוזיות

פורום עי"ס בהשתתפות מדריכות מחוזיות רלוונטיות,

פורום מדריכות מחוזיות.

ועדה לקידום הישגים בהשתתפות חלק מהמדריכות המחוזיות

ועדת אקלים בהשתתפות חלק מהמדריכות המחוזיות

ועדה לחינוך ערכי בהשתתפות חלק מהמדריכות המחוזיות

ועדה לפיתוח מקצועי.

במחוז ירושלים רווחת התפישה שמעמד המדריך ומקומו חשובים וקריטיים להובלת תהליכים פדגוגיים. המחוז מייחס חשיבות קרדינאלית למדריכים כמטמיעי יעדי המטה והמחוז במוסדות החינוך וכמבצעי מעקב אחר הביצוע והמימוש של היעדים.

בפורומים ובוועדות המדריכות המחוזיות מציגות את תכנית העבודה ומערך ההדרכה ומקבלות משוב מהמשתתפים.

בנוסף לכל אלה מתקיימים צמתי הערכה בהם משתתפים המפקחים הכוללים, מפקחים מקצועיים, מדריכים בית ספריים ומדריכה מחוזית על פי תחומי הדעת. בצמתי ההערכה מציגות המדריכות הבית ספריות את עקרי תכנית העבודה ואת הנתונים שהתבקשו לאסוף מהשטח. מתקיים דיון ומתגבשת תכנית להמשך העבודה.

דוגמא: באחד הפרומים שהתקיים הנושא היה הקשר של המדריך המחוזי והבית ספרי עם מנהל בית הספר. הועלו קשיים כולל דוגמאות, התקיים דיון וגובשו החלטות כיצד לפעול.

מטרות

- תכנון משותף (הדרכה ופיקוח) של עבודת המחוז והטמעה בשטח
- למידה מהצלחות ולמידת עמיתים
- רפלקציה
- בצמתי הערכה: מתן משותף והערכה על עבודת ההדרכה, העלאת סוגיות שעולות במהלך ההדרכה ותכנון משותף לפיקוח בעקבות הנתונים.

דרכי פעולה

- הפרומים והוועדות מתוכננים בלוח השנתי. פורום המדריכות המחוזיות מנוהל ע"י מנהל המחוז ומשתתפים בו כל המדריכות המחוזיות, מחמ"ד ונציג הפיקוח הכולל. נושאים שעלו בפורום זה: דרכי פעולה והערכות למבחנים הבינלאומיים, חשיבה וחשיפה של תוצאות המיצ"ב ותכנון העבודה בעקבות התוצאות, קשיים בהדרכה וכד'.
- מנהל המחוז מעביר מסרים מהמטה ומהמחוז ישירות למדריכות המחוזיות ומתווה מדיניות מחוזית להדרכה, מציב יעדים ומגמות להדרכה, ציפיות לתפוקות ועוד. בנוסף מקבל עדכונים באופן בלתי אמצעי ישירות מהמדריכות המחוזיות על המתרחש בשטח ברמה כללית וברמה פרטנית של מוסדות החינוך והמדריכים.

תובנות

- מעמד המדריכות המחוזיות הועצם והשתנה בעקבות ההשתתפות בפורומים ובוועדות בייחוד בפורום עם מנהל המחוז.
- הקשר בין המחוז והמדריכות המחוזיות מקדם את ההוראה למידה הערכה
- שיח משותף ואחיד של הנוגעים בדבר קרי מדריכים ופיקוח מביא מסרים אחידים וברורים היוצרים סינרגיה בעבודה.
- לשיפור: יש להגדיל את תדירות הפורום של מדריכות מחוזיות עם מנהל המחוז וכן את צמתי ההערכה.