



משרד החינוך

המינהל הפדגוגי
אגף א' חינוך על יסודי

אופק חדש

עוז לתמורה

חלון הזדמנויות

לפדגוגיה מכוונת פרט

להיתלות באילנות גבוהים

רבי משה חיים לוצאטו

ספר מסילת ישרים

הקדמת הרב המחבר זצ"ל

אמר המחבר:

החיבור הזה לא חברתיו ללמד לבני האדם את
אשר לא ידעו, אלא להזכירם את הידוע להם כבר
ומפורסם אצלם פירסום גדול.



" כאשר הציפורים ממוצת ההנהגה
והציפורים משכנת ניהול הביניים
והאפרוחים,
כולם נמצאים באותו העמוד
באופן שבו הם מתייחסים לשינוי,
מזהים איזו דברים יכולים לקרות..."

ג'ון קוטלר, אוניברסיטת הרווארד,
מתוך "הציפור! הקרחון שלנו מפסיר"

מבנה שבוע העבודה ב"אופק חדש"

עובד הוראה המועסק בהיקף משרה מלאה ישהה
בבית הספר 36 ש"ש.

▣ הרכב השעות:

- ▣ שעות הוראה פרונטאלית
- ▣ שעות הוראה פרטנית
- ▣ שעות שהייה

סה"כ למשרה	שעות שהייה	הוראה פרטנית	הוראה פרונטאלית	
36	9	4	23	מורה
40	הובלה פדגוגית, ניהול ביה"ס, הערכת מורים		6-11	מנהל

שעות הוראה פרטנית

שעות שהייה באופק חדש

ארבע שעות פרטניות

בהן יעבוד המורה עם קבוצה של עד **חמישה** תלמידים

תשע שעות **השהייה** (למשרה מלאה בחט"ב) יוקדשו לפעילות מקצועית אישית של המורה ולפעילות בית ספרית, בחלוקה הבאה:

5 ש"ש מילוי משימות במסגרת התפקידים שאינם הוראה כמו למשל:

פעילות מקצועית אישית של המורה

בדיקת עבודות ומבחנים

הכנת חומרי למידה ותכנון ההוראה

קריאת חומרים

מפגשים פרטניים עם הורים

4 ש"ש בהלימה וכמענה לצרכים הבית ספריים ("ישיבות עבודה") כמו למשל:

ישיבות צוות מקצועיות

הדרכה

מועצה פדגוגית

מבנה שבוע העבודה ב"עוז לתמורה"

עובד הוראה המועסק בהיקף משרה מלאה ישהה בבית הספר 40 ש"ש.

▣ הרכב השעות:

- ▣ שעות הוראה פרונטאלית
- ▣ שעות הוראה פרטנית
- ▣ שעות תומכות הוראה

סה"כ למשרה	שעות תומכות הוראה	הוראה פרטנית	הוראה פרונטאלית	
40	10	6	24	מורה
40	הובלה פדגוגית, ניהול ביה"ס, הערכת מורים		3-6	מנהל

שעות הוראה פרונטאלית

בשעות הפרונטאליות (24 ש"ש) יכללו:

- שעות הוראה במליאה כמקובל:

- כיתת אם

- קבוצת לימוד

- קבוצת לימוד במעבדה

□ שעות תפקיד וגמולים שעתיים יתבצעו בבית הספר
במקום שעות הוראה פרונטאליות.

שעות הוראה פרטנית

שעות תומכות הוראה

שש שעות פרטניות

בהן יעבוד המורה עם קבוצה של עד **שלושה** תלמידים, או, לפי החלטה של צוות פדגוגי בראשות מנהל בית הספר עד **חמישה** תלמידים

עשר שעות תומכות הוראה

- ☐ ישובצו לאורך כל יום העבודה
- ☐ יוקדשו לפעילות מקצועית אישית של המורה ולפעילות בית ספרית
 - ישיבות עבודה (**2 ש"ש**)
 - השתלמויות צוותיות (**2 ש"ש**)
 - שיחות עם הורים (**1 ש"ש**)
 - הכנת חומרי הוראה, בדיקת עבודות ומבחנים (**5 ש"ש**)

כלומר: הרפורמות מאופיינות במשאב חשוב ביותר

זמן

✓שמאפשר

- העמקת השיח המשמעותי בין מורה לתלמידיו, בין מנהל למורה/ים ובין המורים בינם לבין עצמם
- מרחב מושהה לצמיחה
- מתן תגבור לימודי, הרחבה והעמקה למגוון תלמידים
- חיזוק הוראה דיאלוגית ואכפתיות
- caring
- תמיכה לימודית וחברתית בין התלמידים לבין עצמם
- עבודה של המורה בבית הספר במקום בבית
- בנייה של עבודת צוות ולמידה ארגונית תוך בית ספרית

זמן

✓ לצורך

● לקיחת אחריות כוללת לתחום הלימודי ולרווחה האישית והחברתית של התלמיד על ידי המורה ועל ידי התלמיד עצמו

● מיצוב עבודתו ומעמדו של עובד ההוראה

● בניית אקלים בית ספרי שבו כל פרט חש: "רואים אותי"

היבטים פדגוגיים ברפורמות

**תפקידו
הפדגוגי של
המנהל
מתעצם**

**העצמת דרגי
הביניים**

**תהליכי הל"ה
הוראה, למידה
והערכה**

**מורים זמינים
לאורך היום**

**התמקצעות
והתפתחות
אישית**

**שעות שהייה
ושעות
תומכות
הוראה**

**שעות
פרטניות**

**העצמת
תפקידו
הפדגוגי של
המנהל**

יעדי ההוראה והלמידה מהווים את המרכיב המשמעותי בעיצוב תמונת העתיד של בית-הספר.

תרגום תמונת העתיד למדיניות פדגוגית בית-ספרית והבניית ארגון המאפשר את מימושה של המדיניות שנקבעה.

הבנה של הממדים הקוגניטיביים והרגשיים המשפיעים על ההוראה.

יצירת מסגרות ושגרות למידה לפיתוח מקצועי של צוות בית-הספר ולעיצוב שיח פדגוגי בבית-הספר.

קידום אקלים של למידה והצבת ציפיות לימודיות גבוהות לתלמידים ולמורים.

הערכת עובדי הוראה ככלי בשירות ההוראה.



העצמת דרג מנהלי הביניים

מעבר מריכוז להנהגת צוותים ותהליכים.

תפקידם של מנהלי הביניים בבית-הספר הוא חיוני להגברת האפקטיביות של כלל בית-הספר, והם נתפסים ככוח המניע בבתי-הספר והמפתח לשיפור ההוראה והלמידה (Fitzgerald, 2000).

דו"ח מכון הפיקוח בוילס (2004) מצא כי בבתי-ספר על-יסודיים, שנמצאו חזקים מבחינת הישגי הלומדים, מנהלי הביניים (רכזי מקצוע ורכזי שכבות) עבדו בצורה אפקטיבית ומילאו תפקיד מרכזי בהובלת בית-הספר.

בבתי-ספר על-יסודיים, החלשים מבחינת הישגי הלומדים, שכבת ניהול הביניים הייתה חלשה ולא קיבלה הדרכה מקצועית.

הרפורמות מזמנות הצמחתם של מנהלי הביניים (רכזים ובעלי תפקיד) כמנהיגים פדגוגיים לאור תפיסת עולם של מנהיגות מבוזרת.

משמעות ביזור המנהיגות

- מנהיגות המושתתת על פרקטיקה מנהיגותית של ריבוי מנהיגים הפועלים כבעלי תפקידים (בדרג ביניים).
- הרכזים מקיימים אינטראקציות השפעה דינמיות עם עמיתים-מונהגים, לצורך קידום משימות ברובד הערכי-חברתי-הוראתי-לימודי, בינאישי ואישי.
- דרג ניהול הביניים אוחד במטען משותף של ערכים, יעדים ומטרות בהירות, נורמות ודרכי פעולה מגוונות. אלה זוכות להסכמה ולשיתוף תוך תחושת "בעלות" להצלחת יעדי הארגון בתחום ההוראה והלמידה.
- המנהל לא מאבד מעוצמתו אלא מתבסס כגורם ה"מנהל מנהיגויות פרקטיות" לשיפור איכויות התיפקוד של הארגון וסגל המורים, לקידום ההוראה-למידה.

Spillane, J., (2009). Distributed Leadership: What's All the Hoopla? Institute for Policy Research, School of Education and Social Policy, Northwestern University

**תהליכי הל"ה
הוראה, למידה
והערכה**

מצוי לעיתים קרובות:

שיטות הוראה והיבחנות לא נותנות מענה לשונות בין התלמידים. ריבוי מקצועות לימוד ושעות הוראה אינן בהלימה לתכנית הלימודים הנדרשת. הלמידה ברובה מכוונת לשינון ולא לחשיבה וההעמקה. ההערכה בד"כ מתבססת על הישגים אקדמיים.

רצוי:

חיזוק תחושת מסוגלות, שיפור אקלים בית ספרי, לקיחת אחריות של המורים לקידום כל אחד מתלמידיהם בתחומים לימודי, חברתי ערכי ורגשי.

טיפול אחריות של התלמידים לגבי עצמם. גיוון שיטות הוראה ועידוד כתיבת עבודות גמר.

שיתוף בין חברי הצוות.

ליווי והנחייה פדגוגיים של צוות המורים פיתוח מקצועי.

**התמקצעות
והתפתחות
אישית**

הפיתוח המקצועי:

תורם לשיפור הזהות המקצועית ולהעצמת התיפקוד המקצועי של עובד ההוראה כמחנך, כמורה וכבעל תפקיד ומאפשר פיתוח מסלולי קריירה.

מתרחש במסגרות מגוונות שעובד ההוראה נמצא בהן בתוך התפקידים שהוא ממלא ובמעבר בין התפקידים.

נוגע לתחומי הדעת, לתחומים החינוכיים ולתחומי הארגון והניהול הפדגוגי.

תוצאות מצופות:

טיוב תהליכי חינוך, הוראה, למידה וניהולם.

תחושת צמיחה מקצועית מתמדת של עובד ההוראה, עלייה בתחושות הסיפוק בעבודה ומימוש עצמי מקצועי.

ניצול אפקטיבי של שעות תומכות הוראה / השהייה

ככלי למיסוד עבודת צוות

- מיסוד פגישות עבודה שבועיות במערכת השעות עפ"י תחומי עניין
- היערכות מתוכננת והכנת סדר יום לישיבות
- הוספת פגישות עבודות סדורות שלפני כן לא נמצא להן זמן
- שיפור הדיאלוג מורה- מורה
- למידת עמיתים
- צפייה הדדית בשיעורים
- למידה מהצלחות
- היועצות ושיתוף
- טיפוח לכידות חברתית בקרב צוות בית- הספר

ככלי לפיתוח מקצועי והעצמה של עובד ההוראה

- גיבוש יכולת הסתגלות והשתנות מערכתית
- הבניית דפוסי עבודה מקצועיים מתוך מחויבות מקצועית
- ניהול ידע (באמצעות) תיעוד מפגשים
- חיבור חומרי למידה ומבחנים והפצתם בקרב חברי הצוות
- יתכנון העבודה לטווח קצר ולטווח ארוך
- יתמיכה מקצועית בעמיתים (במיוחד חדשים או מתקשים)
- קריאת חומרי עבודה עדכניים ורלוונטיים
- יתכנון זמן יעיל
- חלוקת נטל בין חברי הצוות ופינוי זמן למורה כפרט

**שעות
תומכות
הוראה /
שהייה**



שעות פרטניות

פיצוח המושג

**איך יראה תהליך הוראה, למידה והערכה
מיטבי בשעות הפרטניות?**

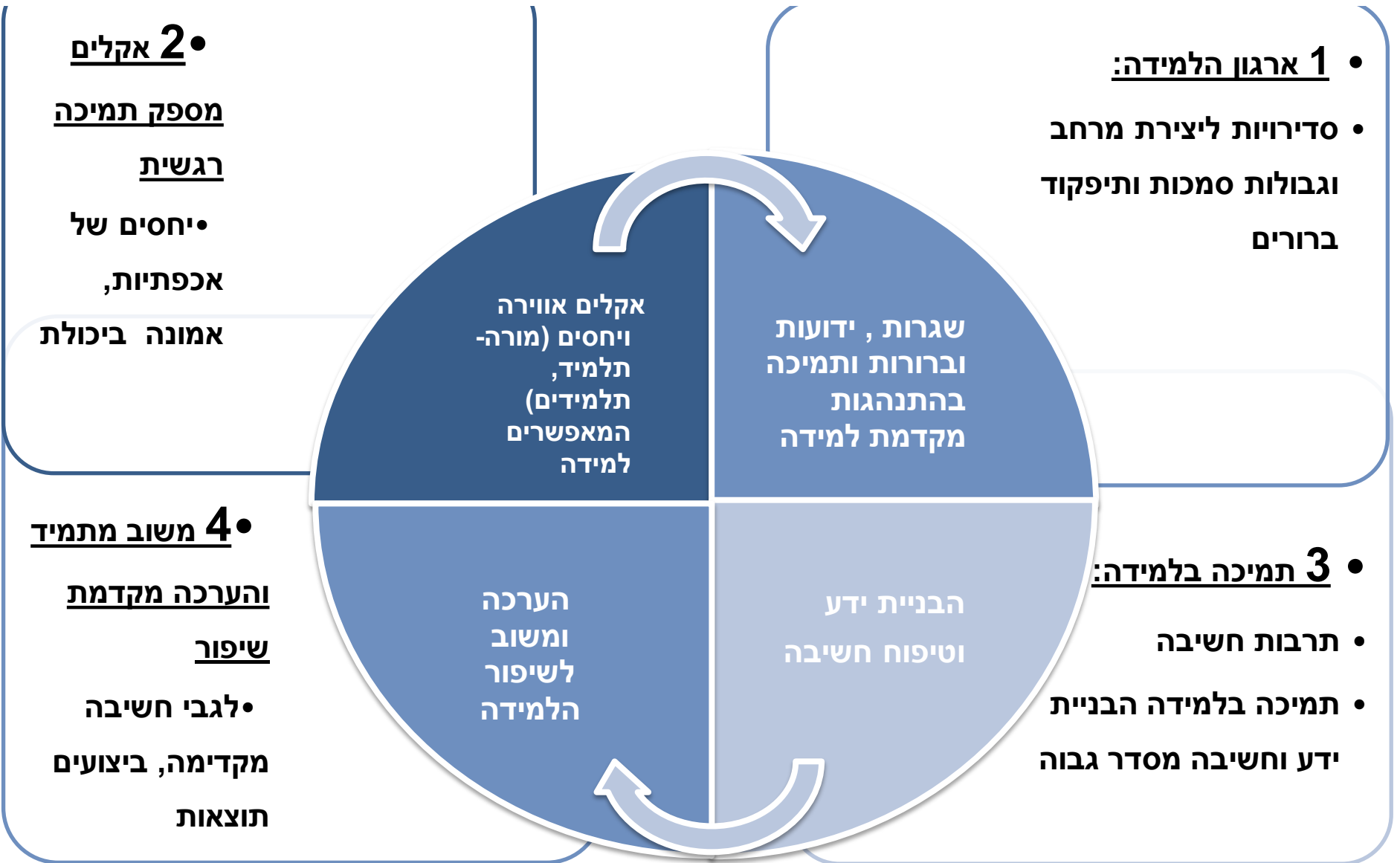
**מהי אותה "פדגוגיה אחרת" במהלך הפעלת
השעות?**

ומכאן:

**מי אחראי על השעות הפרטניות? למיפוי
המשאבים והצרכים? לשיבוץ המורים,
לשיבוץ התלמידים, לתכנים ולהישגים?
איך נערכים לקראת הפעלת השעות הללו?
מה ואיך ממפים? מה עם מורים שלכאורה אין
להם מה להציע בשעות הפרטניות? איך
מנהלים שיח בשעות הפרטניות?.....**

מרכיבים שנמצאו כמשפיעים על הוראה פרסונאלית מקדמת למידה וצמיחה

(Pinta, 2005, ;Burnham, 2008)



סולם השפעה על הוראה אישית לפי (John Hattie, 2007)

1. אקלים מספק תמיכה רגשית:

יצירה ותחזוקה של יחסים משמעותיים בין המורה לילדים (אמפתיה, חום וקרבה) (ES 0.72)

2. ארגון למידה, סדירויות:

הכוונת התנהגות מבוקשת (ES 0.71)

עיצוב ותחזוקה של אקלים היוצר מרחב בטוח לכל התלמידים, ומקדם למידה וחשיבה בכתה (ES 0.56)

יצירה ותחזוקה של למידת עמיתים בכתה (ES 0.55)

3. תמיכה בלמידה:

הוראה של אסטרטגיות מטה קוגניטיביות (ES 0.67)

הבניית ידע והוראה של אסטרטגיות חשיבה (ES 0.59)

הוראה של אסטרטגיות למידה (ES 0.59)

הצבת מטרות גבוהות לכל התלמידים, תוך שיתוף הלומדים בעיצובן (ES 0.56)

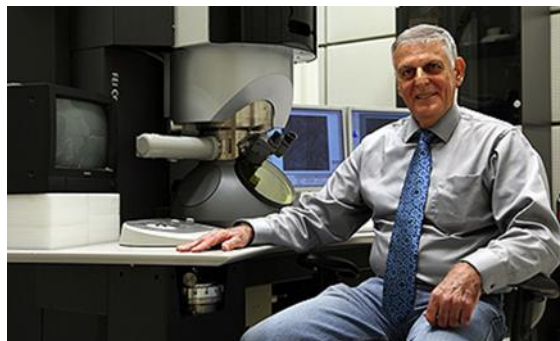
4. הערכה ומשוב לשיפור הלמידה:

מתן משוב מקדם למידה (ES 0.73)

אז מה יש לנו?

- זמן
- אמן
- מפגשים (ה"איך" מתווסף ל"מה")
- פרסונאליזציה של ההוראה
- דיאלוג, שיתוף
- הערכה
- שגרות, סדירויות (מסגרות שיש להן זמן ומקום)
- החלפת דפוס התנהגות קיימים בדפוס התנהגות חדשים ושונים (נוגע ברבדים קוגניטיביים, רגשיים, התנהגותיים ופיזיולוגיים)
- "רואים אותי"
- הוראה, למידה, הערכה ו...רגשות

דברי פרופ' דן שכתמן בכנס החינוך בישראל אונ' תל-אביב 24.6.12



ההרצאה המלאה (14 דקות) בקישור:

http://www.youtube.com/watch?v=lHqpFdwhX0A&playnext=1&list=PL2F6F093B7A6FC4FD&feature=results_main

זוכה בפרס ישראל לפיזיקה לשנת 1998, ובפרס נובל לכימיה לשנת 2011

חשיבות התמיכה הרגשית והחברתית לקידום הלמידה

סיכום דבריו של פרופ' דן שכטמן
בכנס החינוך בישראל אונ' תל-אביב 24.6.12

- כל תלמיד צריך מנטור.
- המנטור צריך לתת דוגמא אישית ותשומת לב אישית לכל תלמיד בכל שעה.
- המורה צריך להכיר את התלמיד ולהתייחס אליו באופן אישי.
- תלמידים שהושקעה בהם תשומת לב אישית מצליחים יותר, למרות שתשומת הלב האישית לא הושקעה בלימודיהם דווקא.
- תלמיד צריך להרגיש שהמורה מכבד אותו. כבוד הדדי מעצים.
- תפקידו המרכזי של המורה הוא להעצים את התלמיד באמצעות היחס האישי.
- מפגש בין מורה לתלמיד, ולעיתים דקה בשיעור בה המורה מסתכלת על תלמיד מסוים, חשוב להעצמה לעתיד.
- מפגש זה הוא משימה לאומית ראשונה במעלה, הוא חייב להיות מעצים ונהדר.

רפורמות עוז לתמורה ואופק חדש

- מביאות איתן שינוי רחב ועמוק, הן **במבנה שבוע העבודה** של המורה והן **במשימותיו החינוכיות** וזאת במטרה לחולל שינוי פדגוגי עמוק שישפיע על התלמיד, על המורה ועל בית הספר כולו.
- השינוי המתבקש נוגע לא רק בגישות ובדרכי ההוראה, אלא בראש ובראשונה **באמונות ובעמדות** של המנהלים, המורים, התלמידים והקהילה.
- שינוי זה, כמו כל שינוי ארגוני, כרוך בהחלפת דפוסי התנהגות קיימים בדפוסי התנהגות חדשים ושונים, והוא נוגע ברבדים קוגניטיביים, רגשיים, התנהגותיים ואף פיזיולוגיים של כל אחד מבאי בית הספר.

למנהל תפקיד חשוב בהטמעת השינוי

- על המנהל:
 - לפעול ולהשקיע בשינוי תפיסות ועמדות של סגלי ההוראה:
 - ✓ כלפי השינוי
 - ✓ כלפי המקום הפיסי בו הם עובדים
 - ✓ ניצול זמן "פנוי"
 - ✓ קיום דיאלוג פדגוגי
 - לסייע למורים בהתארגנות בבית הספר ומחוצה לו
 - להיות אוזן קשבת (לשמש מודלינג למורים)
 - לעמוד לצד המורים, לתמוך בהם, להקשיב, לעודד (דלת פתוחה)
 - להקים צוות מוביל רפורמה: מקשיב, תומך, עונה לשאלות
 - לבחון מחדש את יעדי בית הספר ולהגדיר מימדי הצלחה אל מול הרפורמה

- לבנות מערכת שעות חדשה שתתבסס על התפיסות הפדגוגיות.
- ליצור תמונת מצב כוללת של משאבי הזמן של המורים.
- לערוך שיח נרחב סביב התשומות, שתורמות לטיוב ההוראה והלמידה.
- לדאוג ללמידה צוותית של הוראה אחרת בשעה הפרטנית, ושל שיח דיאלוגי (כלים ומיומנויות).
- לפעול לניצול השעות הפרטניות להוראה, למידה ושיח דיאלוגי.
- החשוב מכל:
 - על המנהל להאמין ברפורמה ובתפיסה הפדגוגית שהיא מביאה איתה.
 - עליו להיות סבלני לתהליך כשדלתו פתוחה והוא: מקשיב, אמפתי, גמיש ומרגיע.
 - ובעיקר עליו לסמן את כוכב הצפון: יודע לאן פני בית הספר מועדות ומכוון את בית הספר בדרך הנכונה (תרתי משמע)

למנהל תפקיד מפתח בהטמעת השעות הפרטניות כחלק מהתרבות הבית ספרית

מתוך הבנה כי השעות הפרטניות:

- ✓ הן הרבה מעבר לארגון טכני של מערכת שעות
- ✓ מקדמות גישה מונחית יחסים, שבבסיסה עומד הרעיון של "אכפת לי מכל תלמיד"
- ✓ מאפשרות להביא לידי ביטוי תפיסת עולם מכוונת אנשים ואמונה בתהליכי הצמיחה שלהם
- ✓ הן מהות תפקודית של בית הספר המכוון אל הפרט ואל מימוש הפוטנציאל הלימודי והחברתי של כל תלמיד

למנהל תפקיד מפתח בהטמעת השעות הפרטניות כחלק מהתרבות הבית ספרית

ולכן חשוב

✓ להתאים את החזון והמטרות של בית הספר לתפיסה הפדגוגית של עוז לתמורה.

✓ לקדם פרסונליזציה של **ההוראה** ושל **הלמידה** באמצעות:

- למידה מותאמת אישית
- מתן כלים והקניית אסטרטגיות
- אימון
- תמיכה
- ליווי
- איפשור צבירת הצלחות
- בניית מערך מוסדי תומך

השעות הפרטניות

חלון הזדמנויות

ברמת התלמיד

ברמת המורה

ברמת בית הספר

המלצות להתארגנות לקראת הפעלת

השעות הפרטניות והשעות תומכות ההוראה/שעות שהייה

העבודה בקבוצות קטנות דורשות מצוות בית הספר ארגון, תכנון, הפעלה מיטבית של מיומנויות תקשורת בין אישית, גיוון דרכי הוראה ולמידה ובעיקר מכוונות למשימה

- שלב ראשון: למידת ההסכם הקיבוצי ומאפייניו

הכרת ההוראות והנהלים ליישום ההסכם לרבות ההוראות והשינויים שהתפרסמו במהלך תשע"ב (מצויים בחלק הראשון של התלקיט גרסה ב' ובאתר עוז לתמורה), הבנת התפיסה הפדגוגית שבבסיס הרפורמה

- שלב שני: בירור תפיסות העולם של חברי צוות בית הספר

בירור האמונות והתפיסות של חברי הצוות בנוגע למתן מענה דיפרנציאלי לתלמידים, לתפקידי המחנך והמורה המקצועי, לעבודה אישית בבית הספר

- שלב שלישי: היכרות ועבודה עם מגוון הכלים שפותחו

"כלים שלובים" של האגף לחינוך על-יסודי

התלקיט למנהלים למורים גרסה ב'

תובנות והמלצות מנהלים לגבי ארגון מערכת השעות בתום שנה של יישום הרפורמה

- שלב רביעי: שימוש בידע שנצבר בבית הספר

העברת הנלמד בתכניות ובהשתלמויות שהצוות השתלם בהן

ידע של מומחים בתוך ביה"ס: רכז פדגוגי, רכז חברתי, יועץ, מורים מומחים

התארגנות להפעלה מיטבית אבני הדרך

✓ איתור צרכים בית ספריים ומיפויים

✓ ארגון קבוצות הלימוד

✓ שיבוץ המורים

✓ תכנון הלמידה וההוראה

✓ עיצוב סביבת הלימודים

✓ מעקב, בקרה והערכה

**פירוט אבני הדרך להתארגנות לקראת הפעלת השעות
הפרטניות והשעות תומכות ההוראה, אבני הדרך
להפעלתן וכיצד ניתן ליישמן ניתן למצוא באוגדן "כלים
שלובים"**

מה עוד קיים בכתובים?

האתרים עוז לתמורה ואופק חדש באו"ח

אתר האגף לחינוך על יסודי באו"ח

תלקיט לעבודת המנהל והמורה באופק חדש

תלקיט גירסה ב' לעבודת המנהל והמורה בעוז לתמורה

**"כדי להחזיק בכל התלמידים בית הספר חייב להתאים
עצמו, את פעילותו החינוכית, לצרכים וליכולות של כל
תלמיד ותלמיד;
עליו להפוך מ"בית ספר אחיד" ל"בית ספר המרוכז
ביחיד"**

(הווארד גרדנר, מתוך "אינטליגנציות מרובות", 1983)

בהצלחה!

**צוות אגף א' חינוך על יסודי
משרד החינוך**