

פרק ג - ערוצי התערבות במרחב הצוותי

1. פיתוח מנהיגות ביניים

"תפקיד המנהיגות היא ליצור מנהיגים נוספים, לא מונהגים נוספים", ראלף ניידר

מרחב מנהיגות הביניים בבית-הספר הוא מעניין. מצד אחד, קיימת הסכמה שלמנהיגות הביניים תפקיד חשוב ביכולתו של ביה"ס לממש תהליכי שינוי משמעותיים, לבזר מנהיגות וליצור עתודה ניהולית. העצמת דרג הביניים מובילה לשיפור ביכולת האישית והמקצועית של בעלי התפקידים וביכולתם להטמיע "מלמטה" יוזמות והחלטות פדגוגיות וניהוליות. מצד אחר, ההשקעה המוקדשת לפיתוח המקצועי של מנהיגות הביניים קטנה בדרך כלל (ברק-מדינה, 2011).

בערוץ התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:



מי נכלל בשכבת מנהיגות הביניים?

המושג "מנהיגות ביניים" מכוון לקבוצה של אנשים המחזיקים בתפקיד ואחראים לאנשים או לתהליכים אך הם אינם שותפים לניהול הבכיר. בקבוצה זו צפויים להיכלל רכזי שכבה, רכזי מקצוע ולעיתים גם יועצים, רכזי תוכניות או רכזי פרויקטים.

אז מהי מנהיגות ביניים חזקה? כשמדברים על מנהיגות ביניים חזקה, יש להתחשב בכמה ממדים:



היתרונות של מנהיגות ביניים חזקה

- ✓ הובלת המורים בשגרת היום-יום נעשית על-ידי אנשים מחויבים ומקצועיים יותר ולכן האיכויות המופקות מהמורים גבוהות יותר.
- ✓ יכולת בית-הספר לנהל פעילויות ותהליכים רבים בעת ובעונה אחת גְדֵלה, מכיוון שאנשים רבים יותר יכולים לעמוד במשימות מורכבות.
- ✓ ביזור המנהיגות תואם את מבנה המערכת הבית-ספרית ומאפשר הובלה אפקטיבית של שיפור בבית-הספר.
- ✓ פיתוח מנהיגות הביניים תורם להצמחה של כוח האדם ולבניית מנהיגות עתידית.

בעקבות תהליך העצמת מנהיגות הביניים - לאילו תוצאות נצפה?

- ✓ שיפור היכולת האישית והאפקטיביות המקצועית של בעלי התפקידים.
- ✓ שיפור היכולת להטמיע מסרים ועקרונות ברמת בית-הספר.
- ✓ התפתחות יוזמות "מלמטה" וחיזוק סיכויי ההצלחה שלהן.
- ✓ שיפור האפקטיביות של קבלת ההחלטות הניהולית.
- ✓ שיפור בתהליכי ההוראה והלמידה.

א. העצמת דרג ביניים ברמה האישית והקבוצתית

- על מנת לקדם מנהיגות ביניים חזקה בבית-הספר מומלץ לפעול בשלושה צירים מרכזיים:
 - ✓ **הציר האישי** - התפתחות אישית-מקצועית של מנהיג הביניים ותהליך חניכה אישי
 - ✓ **הציר הקבוצתי** - אפיון מאפיינים קבוצתיים של מנהיגות ביניים (רכזים, מחנכים וכו') והתפתחות מנהיגות הביניים כקבוצה.
 - ✓ **הציר הארגוני** - חיזוק ההלימה בין המטרות של ביה"ס לבין העשייה בפועל של מנהיגות הביניים
- להלן שני כלים המסייעים בפיתוח מנהיגות ביניים:
- הכלי הראשון "מודל חניכה אישי להעצמת מנהיגות ביניים" הוא מודל, המאפשר חניכה אישית לבעל התפקיד תוך התייחסות לארבעה ממדים: הגדרת תפקיד, גיבוש תוכנית עבודה, שיתוף היעדים בצוות ורתימת שותפים.
- הכלי השני "כלי לאפיון בעלי תפקידים ודרכי עבודתם" הוא כלי הממפה ומגדיר את אופני הפעולה של כל אחד מבעלי התפקידים, הממשק בינם לבין גורמים נוספים ואזורי השיפור הנדרשים.

כלים למדריך

- ✓ מודל חניכה אישי להעצמת מנהיגות ביניים.
- ✓ כלי לאפיון בעלי התפקידים ודרכי עבודתם.



מודל חניכה אישי להעצמת מנהיגות ביניים

שלב החניכה האישית של בעל התפקיד ותהליך גיבוש היעדים האישיים הוא שלב משמעותי בתהליך העצמת מנהיגות הביניים. הוא מאפשר לכל אחד מבעלי התפקידים לסמן כיווני התפתחות רצויים ולתכנן כיצד הוא מרחיב את "גבולות הגזרה" של התפקיד ומשדרג את העשייה שלו. עבודת החניכה לבעל התפקיד על-ידי מדריך מרום ברמה האישית הוא משמעותי ביותר. שכן, הוא מאפשר פיתוח אישי ומקצועי של בעל התפקיד: אופני הפעולה של בעל התפקיד, הממשק בינו לבין גורמים נוספים, ותחומי השיפור הנדרשים בעבודתו. "מודל החניכה האישי להעצמת מנהיגות הביניים" יכול לסייע למדריך מרום לנהל תהליך חניכה אישי עבור בעל תפקיד תוך התייחסות לארבעה ממדים.



כלי לאפיון בעלי התפקידים ודרכי עבודתם

(ע' ברק-מדינה, ר' אבני וי' בן-אריה, פיתוח מנהיגות הביניים בבית-הספר, אבני ראשה)

בעלי תפקידים אחרים	רכזי שכבה	רכזי מקצוע	
			מה הגדרת תפקידם?
			מה תחומי אחריותם?
			מהן הפעולות העיקריות שהם מבצעים?
			מה דורש שיפור בעבודתם של בעלי תפקיד אלו (כולם או מקצתם)?
			האם יש מטרות המשותפות לכלל בעלי התפקידים?
			באיזו מידה המטרות ותכנית העבודה של כל בעל תפקיד נגזרות מהמטרות הבית ספריות?
			באלו אופנים נעשית בסוף השנה בדיקה של העמידה במטרות שהוגדרו?
			באלו אופנים מתבצעות פעולות של תיקון והתאמה להגדרת מטרות עתידיות?

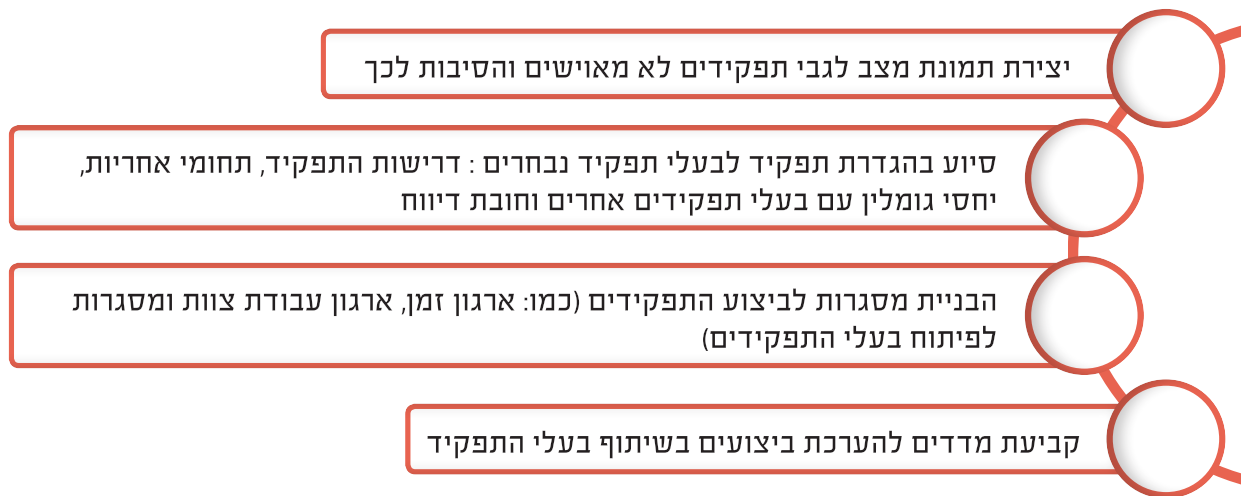


ב. מיפוי בעלי תפקיד והגדרת תפקיד

"זה לא מספיק שאנו עושים כמיטב יכולתנו, לפעמים עלינו לעשות את מה שנדרש", וינסטון צ'רצ'יל

תהליך ההכרות עם ההון האנושי ומיפוי בעלי התפקידים בבית הספר היינו תהליך מרכזי שיכול לחדד מגוון של תובנות בנוגע לדרכי העבודה בביה"ס. הגדרת תפקידים היינו תהליך משלים אשר מחזק את רמת האחריות של בעלי התפקיד ומאפשרת בהירות באשר למבנה הארגוני-ניהולי ומערך הציפיות בין שותפי התפקיד.

בערוץ התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:



מיפוי בעלי תפקידים

אחת המשימות הראשונות של מדריך מרום הוא היכרות עם ההון האנושי של בית-הספר. במסגרת משימה זו עליו למפות את בעלי התפקידים בבית-הספר על מנת שיוכל לברר אילו פונקציות קיימות, מה חסר, כמה זמן בעל תפקיד מסוים חסר, והאם המנהל רוצה לאייש את התפקיד. בירור התשובות לשאלות הנ"ל יחדד מגוון של תובנות בנוגע לצוותי העבודה הקיימים, לדרכי העבודה בבית-הספר ולטיבה של המעטפת הניהולית של דרג הביניים (4 מ"מים, תפקידים בתוך בית-ספר, גיליון 17, 2007).

הגדרת תפקידים

לאחר שלב מיפוי בעלי התפקידים חשוב לבדוק אם קיימת הגדרת תפקיד ברורה לכל בעל תפקיד. **תהליך זה צריך להיעשות בשיתוף עם היועץ הארגוני, וחשוב לתאם ציפיות בנושא.** הגדרת התפקידים מאפשרת מסגרת התייחסות מוסכמת משותפת בנוגע לבעלי התפקידים בבית-הספר. היעדר הגדרות תפקיד גורם לבלבול, לכפילויות במילוי משימות ולקונפליקטים בין העובדים לבין הארגון וסביבת העבודה, מפני שהסובבים אינם יודעים למה לצפות, וגם לבעלי התפקידים לא ברור מה נדרש מהם.

מטרות הגדרת התפקידים

- ✓ להציב ציפיות ברורות לצוות העובדים בתחומים השונים של עבודתם בבית-הספר.
- ✓ לעזור למנהל בתכנון ההתפתחות האישית-מקצועית, ולהציב מטרות ברורות לשיפור.
- ✓ לחזק את רמת האחריות של העובד בתפקידו.
- ✓ לאפשר בהירות באשר למבנה הארגוני ולעבודתו.
- ✓ לבנות מערך ציפיות מוסכם עם שותפי התפקיד ועם הסובבים בעבודה.

מבנה הגדרת התפקידים בבית-הספר

- ✓ **הגדרת התפקיד:** מהות התפקיד ומטרותיו העיקריות.
 - ✓ **תיאור התפקיד:** פירוט הנושאים שבתחום האחריות והפעולות הנדרשות מבעל התפקיד.
 - ✓ **כישורים והכשרה:** פירוט השכלה, ניסיון קודם בעבודה וכישורים כלליים הנדרשים.
 - ✓ **דרישות תפקיד:** מקומו של התפקיד במסגרת המשרה של בעל התפקיד בבית-הספר.
 - ✓ **יחסי גומלין:** יחסיו של בעל התפקיד עם בעלי תפקידים אחרים בבית-הספר.
 - ✓ **אחריותות, חובת הדיווח וחובת הערכת הביצועים.**
- כדי שבעל תפקיד יציג ויבטא את מיטבו, יש צורך מצד אחד להגדיר את תפקידו, ומצד אחד ליצור בו אמון כלפי תפיסת התפקיד.**

הגדרת תפקיד

תפיסת תפקיד

הגדרת התפקיד היא פורמלית ומסייעת לעובד להבהיר לעצמו ולסביבה מה נדרש ממנו. **תפיסת התפקיד** היא סובייקטיבית. זו הדרך שבה העובד רואה את תפקידו. **אמון כלפי תפיסת תפקיד** הוא תהליך שבו נוצרת הזדהות של בעל התפקיד עם החזון שלו, עם יכולותיו וכישוריו ועם החזון והדרישות של הארגון. למרות החשיבות הרבה של נושא זה ארגונים בכלל ובתי-ספר בפרט אינם מוצאים זמן להשקיע בהם. לא אחת "נזרק" בעל תפקיד לתפקיד ללא הכנה מינימלית, מתוך אמונה שהוא ילמד "תוך כדי תנועה". מדריך מרום והיועץ הארגוני יכולים להידרש לנושא זה במסגרת תהליכי הליווי.

כלים למדריך

- ✓ כלי למיפוי בעלי תפקידים.
- ✓ כלי להגדרת תפקיד.
- ✓ כלי אימון לתפיסת התפקיד.

כלי למיפוי בעלי תפקידים

פירוט בעלי תפקידים וצוותים בתחומים שונים	מה קיים	מה חסר? מדוע?	כיצד ניתן לקדם את הנושא?
בעלי תפקידים הממלאים תפקיד אורך (כמו סגנית, אחראית מערכת, רכזת חינוך חברתי...)			
בעלי תפקידים הממלאים תפקיד רוחב (רכז שכבה, יועצת לשכבה וכו')			
צוות ניהול מוביל - ממיי הוא מורכב, הנהלה מורחבת, הנהלה מצומצמת			
צוותי עבודה - צוותי מחנכי שכבה, צוותי מקצוע, צוות טיפולי, צוות רכזי מקצוע, צוות יועצות וכו'			
כמה מהצוותים הם צוותים הומוגניים? האם קיימים צוותים הטרוגניים שמורכבים מבעלי תפקידים שונים?			
האם קיימים בעלי תפקידים/צוותים לתפקיד קצר מועד אד-הוק - להובלת נושא ספציפי?			
עובדי מנהלה - אילו בעלי תפקידים קיימים במעטפת המנהלתית?			
האם ישנם תפקידים לא מאוישים? מדוע?			
האם ישנם בעלי תפקיד שאינם מתוגמלים?			
האם יש צורך בבעלי תפקיד ייחודיים על רקע צרכים שהתעוררו?			



כלי להגדרת תפקיד

מהות התפקיד ומטרותיו

מטלות ומשימות עיקריות בתפקיד - תחומי ביצוע

ידע, מיומנויות (קוגניטיביות או אופרטיביות) וערכים נדרשים לתפקיד (סמנו שלושה בכל טור):

שם התפקיד	ידע	מיומנויות	היבט אישיותי או ערכי
1			
2			
3			

כיצד יתבצע מעקב אחר השלמת המשימות?

פיתוח מקצועי - ניסיון מקצועי או הכשרה נדרשים

כפיפות וממשקי עבודה (ניהול ישיר / מקצועי, מי האחראי הישיר, גורמי דיווח וכו')

שותפי תפקיד

מדדים שיעידו על הצלחה או על כישלון בתפקיד

אחריותות וחובת דיווח

דילמות בתפקיד / אתגרים בתפקיד

אילו הדרכות / השתלמויות / ליווי יינתנו במסגרת התפקיד?

הערכת ביצועים: מי יבצע את ההערכה (evaluation)? באילו מועדים תתבצע הערכה?



כלי לאימון לתפיסת תפקיד

אמון כלפי תפיסת התפקיד מתייחס לכמה מרכיבים:

1. החזון שלך בתפקיד

2. מהו החזון של בית-הספר? מהו הקשר בין החזון שלי לחזון בית-הספר?

3. מי אני? מה הן החוזקות והחולשות שיסייעו למימושו של החזון (יכולות, ערכים, כישורים)?

4. ניתוח המערכת והסביבה שבה אני פועל (כוחות, חולשות, איומים והזדמנויות)

5. את מי אני יכול לרתום למימוש החזון?

6. הגורמים המפריעים במימוש החזון, האישי והמערכתי

7. התוצאות שאליהן אני שואף להגיע

2. שיפור עבודת צוות

השגת הצלחתו של בית-ספר היא משימה משותפת של רבים, ולכן על מנהלים לפתח את בית-הספר כקהילת למידה, לטפח מחויבות וסמכות משותפת לשיפור הלמידה ולבזר את העבודה בין צוותים וקבוצות עבודה (ניהול צוות או ניהול צוותים? (4 המ"מים, גיליון 29, 2011).

מהם התנאים ההכרחיים לעבודת צוות?

כדי ליצור עבודת צוות אפקטיבית רצוי ליצור הבנות בנושאים כגון:

- ✓ המטרות והיעדים של הצוות.
- ✓ דרכי תקשורת ברורות בצוות.
- ✓ מיסוד מקום וזמן למפגשים קבועים של ישיבות צוות.
- ✓ פיתוח גישה לימודית - אפשר להפיק תועלת מכל מה שמתרחש בתוך הצוות. אין כישלונות - יש רק הזדמנות ללמידה.
- ✓ בניית סביבה המושתתת על אמון שנבנה על-ידי שיתוף במידע, רעיונות וכישורים, שיתוף פעולה במקום תחרות, תקשורת פתוחה וכבוד הדדי.



היתרונות של עבודת צוות

- ✓ חלוקת עומס העבודה.
- ✓ יצירת שותפות ומעורבות.
- ✓ קבלת החלטות טובה יותר.
- ✓ צמיחה מקצועית שבה מורים לומדים במשותף, פותרים בעיות, חולקים ידע ומומחיות.

קשיים בעבודת צוות בבתי-הספר

1. **תפיסת תפקיד ההוראה:** מקצוע ההוראה נתפס במשך דורות רבים כמקצוע המאופיין מצד אחד בבדידות ומצד אחר, נהנה ממידה רבה של אוטונומיה.
2. **מבנה בית-הספר:** אף שכולם משוכנעים בחשיבות עבודת הצוות ובתרומתה לעבודתם, תדירות עבודת הצוות בבתי-הספר עדיין נמוכה. רוב משרתו של מורה מורכב משעות הוראה מאחורי דלת הכיתה, ומורים מתלוננים על מחסור בזמן לעבודה בצוותים, לצפייה הדדית בשיעורים וכדומה.
3. **גורמים תוך-אישיים ובין-אישיים:** לעיתים עלולים מורים לחוות קונפליקטים על רקע המתח בין המחויבות למקצוע לבין המחויבות הנדרשת לארגון. נוסף על כך, למורים רבים חסרות מיומנויות לתפקוד בצוות, כמו מיומנויות תקשורת, נכונות ופתיחות לחלוק מידע, לחשוף תפיסות וביצועים, לתת משוב ולקבלו ולהשתתף בקבלת החלטות.
4. **אי-שוויון במוקדי ההשפעה:** לעיתים ניתן להבחין בקרב סגל מורים מורה שנמצא מחוץ למעגל ההשפעה המערכתית. דבר זה עלול להגביר את הסתגרותו ובידודו המקצועי, והוא יחפש סיפוק בעבודה בעיקר באינטראקציה עם תלמידיו.
5. **עומס תפקידים ומתח בין מחויבויות:** ישנם מורים החברים בכמה צוותי עבודה. לכל צוות מטרה ומשימות משלו וטווח פעילות משתנה. הדבר עלול ליצור עומס על התפקידים ומתח.

א. קידום עבודת צוותים

כל אחד יכול להשפיע, אבל יחד אנו יכולים לשנות", ברברה מיקולסקי

פיתוח יחסי גומלין מקצועיים וחברתיים בצוות ועבודת צוות חיוניים להטמעתו של כל שינוי משמעותי בבית הספר. שיתוף פעולה פורה בצוות עשוי לתת מענה הן לממד הרגשי והן לממד המקצועי בעבודת המורה. מנגד לעבודת צוות לא מוצלחת השלכות מרחיקות לכת על תפקוד הצוות וחיי הארגון בכלל. רבות דובר על הבדידות המקצועית של המורה "מאחורי דלת הכיתה". פיתוח יחסי גומלין מקצועיים וחברתיים איכותיים בצוות ועבודת צוות הם בעלי ערך בפני עצמם עבור המורה. המורה יודע שאינו לבדו. הוא מקבל כלים להתמודדות אפקטיבית עם אתגרי ההוראה. **מנגד**, לעבודת צוות בלתי מוצלחת השלכות רבות. האנרגיה השלילית אינה מתפוגגת בתום הישיבה. היא גולשת לכל היבט בחיי הארגון. אנשים כועסים ומתוסכלים גוררים את תחושותיהם הלאה. **חשוב לציין, כי השינוי הנדרש בבתי-ספר שבתוכנית מרום חייב לכלול שינוי פדגוגי אמיתי. ללא עיסוק פדגוגי אמיתי, יתקשה צוות בית-הספר להוביל שינוי משמעותי.**



בערוך התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:



כדי להבטיח את עבודת הצוותים צריך:

- א. **לגבש את המבנה של הצוות:** רצוי לבנות צוותי עבודה הטרוגניים היעילים יותר מצוותים הומוגניים.
- ב. **לפתח דפוסי עבודה נכונים בצוות ולהכשיר את ראשי הצוותים:** בהיבטים הניהוליים של התפקיד ובידע על תהליכים קבוצתיים (תכנון ישיבה, יצירת אחריות משותפת, פיתוח תחושת מסוגלות, מוטיבציה ועוד).
- ג. **למנות ראשי צוותים ולהרכיב צוותים:** רצוי לזמן לכל אחד מהמורים אפשרות להתנסות בתפקיד של ראש צוות וגם בתפקיד של חבר בצוות. כך יוכלו המורים להעמיד את עצמם במקומם של עמיתיהם ולגלות אמפתיה ונכונות לשתף פעולה מתוך הבנת המורכבות של המצבים השונים.
- ה. **לחזק את המחויבות של המורים לארגון בצד מחויבותם למקצוע** על-ידי חיבור בין מטרות וערכים ארגוניים לבין מטרות וערכים מקצועיים של הפרט.
- ו. **ליצור מנגנונים** הכרחיים לעבודת צוותים, כמו הקצאת זמן, מקום ומשאבי ידע נדרשים.
- ז. **לבצע מיפוי של תפקודי הצוותים השונים** כדי לזהות צורכי התערבות ופיתוח. ניתן לסייע למנהל / לבעל התפקיד (רכז וכו') לזהות את השלב ההתפתחותי שבו נמצא הצוות, לסייע בפתרון קונפליקטים ומשברים, ולהתאים את סגנון הפעולה לשלב שבו נמצא הצוות.
- לפניך כלי להערכת ישיבת צוות. מטרת הכלי היא תיעוד של ישיבות צוות אחדות, הבנה של הנעשה בהן והערכת האפקטיביות שלהן לקידום ההוראה, הלמידה וההערכה בכיתות ובבית-הספר.

כלים למדריך

✓ כלי להערכת ישיבת צוות.



כלי להערכת ישיבת הצוות

תאריך: _____ סוג הצוות: _____ מטרת הישיבה: _____
מספר המשתתפים ותפקידם: _____ משך הישיבה: _____

המאפיין					מידה (1=כלל לא, 5=במידה רבה מאוד)
5	4	3	2	1	
					כללי
					הוגדרו מטרות לישיבת הצוות
					הישיבה התחילה בזמן
					הוצג סדר היום או נושאי הפגישה בתחילתה (או קודם לכן)
					תוכני הפגישה
					חלק ניכר מהזמן (מעל 30%) הוקדש לאחד הנושאים הבאים:
					• סקירה של נושא מתוכני הלימוד, מעבר על חומרי לימוד
					• דיון לימודי משותף על תוכני הלימוד, למידה דיסציפלינרית משותפת
					• מעבר על דרישות ועל הנחיות חיצוניות של משרד החינוך
					• תכנון משותף של פעילות ההוראה, פיתוח חומרי לימוד, מבחנים
					• העלאת רעיונות או למידה של רעיונות בתחום דרכי ההוראה
					• דיון במקרה או בדילמה פדגוגית שהועלתה על-ידי אחד המורים
					• הערכת ההצלחה / האפקטיביות של פעולות ההוראה והלמידה שננקטו בעבר
					• נושא אחר התורם לשיפור ההוראה / הלמידה / הערכה בכיתה או בבית-הספר
					חלק ניכר מהזמן (מעל 30%) מוקדש לאחד הנושאים הבאים:
					נושאים שאינם קשורים להוראה, ללמידה ולהערכה אך קשורים לבית-הספר
					נושאים טכניים כמו עבודה, שכר, לוגיסטיקה וכו'
					נושאים כלליים שאינם קשורים למערכת החינוך (שיחות אישיות, חוויות)
					אחריות ועבודה משותפת
					חברי הצוות נושאים באחריות משותפת להחלטות המתקבלות
					מתוך השיח עולה תחושה של עבודה משותפת (בניגוד לכל אחד לעצמו)
					יחסים ותקשורת
					חברי הצוות מבטאים עצמם בפתיחות ובכנות
					ביחסים בין חברי הצוות ניכרים כבוד הדדי ונכונות לסייע זה לזה
					הבדלי דעות ונקודות מבט שונות זוכים להערכה
					תחושת מסוגלות, מוטיבציה וגאווה מקצועית
					רוב חברי הצוות משדרים תחושה אישית של מסוגלות
					לחברי הצוות תחושה טובה באשר לחברות בקבוצה
					חברי הצוות מקרינים מוטיבציה גבוהה בכל הנוגע לעיסוקם העיקרי

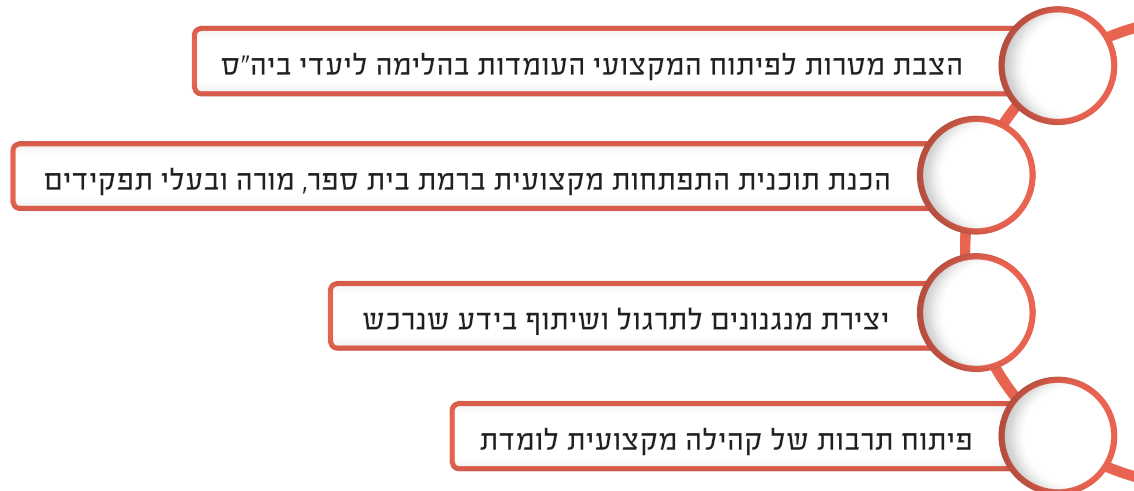


ב. פיתוח מקצועי של צוות בית-הספר

“אמור לי ואשכח, למד אותי ואזכור, שתף אותי ואלמד” בנג'מין פרנקלין

מטרת הפיתוח המקצועי היא לאפשר מענה מותאם לצורכי המורים תוך הבניית ידע חדש ומשותף כקהילה לומדת. על מנת שפיתוח מקצועי יאפשר צמיחה פדגוגית עליו להיות ממוקד בידע בתחום הדעת; בדרכי ההוראה-למידה מותאמים לשונות בין התלמידים ובטיפול רמת אמן גבוהה בהם. בשנים האחרונות מקדיש משרד החינוך משאבים וחשיבה יצירתית רבה בכל הקשור לפיתוח המקצועי של צוותי ההוראה. אך למרות כל ההשקעה והחשיבה, אנו מוצאים מורים בבתי-ספר שאינם מתמקצעים מספיק בתחום התוכן שלהם, לא תמיד קיימת הלימה בין ההשתלמות המוסדית לצורכי ההתמקצעות של הצוות, ובמקרים רבים לא מתרחש תהליך של יישום של תוכני ההכשרה בכיתות. למדריך מרום תפקיד מרכזי בליווי בעלי תפקידים מובילים ובבחינת צורכי הפיתוח המקצועי בבית-הספר כחלק ממערך הלמידה הכולל.

בערוץ התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:



כדי שהפיתוח המקצועי ייתפס על-ידי המורים כמסלול משמעותי לצמיחה וכאתגר לפיתוח ולשיפור הישגי התלמידים ותפקודם **עליו להתמקד ב:**

- ✓ ידע בתוכנית הלימודים ובתחום הדעת שאותו המורה מלמד.
- ✓ דרכי ההוראה-למידה של התחום.
- ✓ הבנת צורת החשיבה של ילדים והתאמת דרכי ההוראה-למידה לשונות ביניהם.
- ✓ טיפוח רמת אמן גבוהה בנוגע ליכולת של כל התלמידים להגיע להישגים הנדרשים.

תפקידיו המרכזיים של המנהל בהובלת הפיתוח המקצועי:

- ✓ להציב מטרות משותפות, ברורות ומשמעותיות לפיתוח מקצועי שהולמות את יעדי בית-הספר ולקידום כל התלמידים.
- ✓ לתמוך ולתגמל את מי שמוכנים ליזום פעילויות הקשורות ליעדים שנקבעו.
- ✓ לחלק באופן שוויוני את נטל הלמידה בין כל חברי הצוות.
- ✓ להקצות זמן ללמידה ולהתנסות של הצוות ולאפשר דרכי למידה מגוונות למורים.
- ✓ לבנות תוכנית בית-ספרית להתפתחות המקצועית בבית-הספר, ותוכניות אישיות הנגזרות מהקדימויות ומהיעדים של בית-הספר.
- ✓ לרתום שותפים ולהעמיד סיוע למורים כך שיחושו בטוחים ביכולתם ליישם את הנלמד.



הצעה למודל הפעלה בית-ספרי



1. **בהכנת תוכנית ההתפתחות המקצועית** משולבים שלושה היבטים: (א) ההתפתחות המקצועית של בית-הספר. (ב) ההתפתחות המקצועית האישית של עובד ההוראה. (ג) ההתפתחות המקצועית של בעלי תפקידים.
- ✓ **תוכנית ההתפתחות המקצועית של בית-הספר** כוללת את הפעולות העיקריות המתוכננות בבית-הספר בתחום זה.
- ✓ **וכנית ההתפתחות המקצועית האישית** - כוללת את הפעולות העיקריות שמתכנן עובד ההוראה לעשות לשם השגת יעדי ההתפתחות המקצועית שלו.
- ✓ **תוכנית התפתחות אישית לבעלי תפקידים** - כוללת תוכנית התפתחות לבעלי תפקידים שונים: מחנכים, רכזים, יועצות וכו'.
2. **הפעלה ויישום** - השתלמות מוסדית, פרקטיקום, ליווי וחניכה אישית וצוותית, תצפיות, למידת עמיתים, למידה בלתי פורמלית.
3. **למידה בעקבות...** משוב, הפקת לקחים, רפלקציה, למידה מהצלחות, מעקב בקרה והערכה מעצבת תוך כדי יישום.

כלים למדריך

- ✓ כלי לבחינת מודל להתפתחות המקצועית.
- ✓ כלים יישומיים לניהול הפיתוח המקצועי.

כלי לבחינת המודל הבית ספרי להתפתחות המקצועית

1. האם המודל של ההתפתחות המקצועית מאפשר קידום איכות ההוראה והמקצועיות של כל המורים?
האם קיימת חלוקה שווה בהשתתפות בהשתלמויות?

2. האם ההתפתחות המקצועית מאפשרת התמקדות בקידום יעדי בית-הספר / קידום יעדי תחום הדעת?

3. האם הפיתוח המקצועי נותן מענה לסגנונות הלמידה השונים של המורים בבית-הספר / בצוות?

4. האם הפיתוח המקצועי מחבר בין צורכי הלמידה האישיים למוסדיים / צוותים?

5. האם מודל הפיתוח המקצועי מאפשר גישור בין הידע העיוני של המורים לבין הידע המעשי שלהם? האם המורים מקבלים ליווי ותמיכה ביישום הנלמד בכיתות?

6. האם התנהל תהליך של הערכה מעצבת במהלך השנה?

7. לו היית שואל את המורים מה הם חושבים על האפקטיביות של תהליך הפיתוח המקצועי, מה הם היו עונים?

8. האם לך, כמנהל / כרכז, יש תמונת מצב על תהליכי הפיתוח המקצועי האישי של המורים בבית-הספר שלך / בצוות שלך?

9. באילו נושאים חשוב לך שהמורים בבית-הספר / בצוות שלך ישתלמו?

10. באילו נושאים חשוב לדעתך למורים שלך להשתלם? האם ביררת עימם?

11. כיצד אתה יכול לסייע למורים ולכוון אותם להשתתפות בהשתלמויות אלה? (בניית השתלמות בית-ספרית, חבירה לבית-ספר נוסף לפתיחת השתלמות, הסתייעות בהדרכת תוכן מחוזית, פנייה וייזום השתלמות ייעודית בשיתוף מרכז הפסגה) ועוד.



תוכנית ההתפתחות המקצועית בגיית-הספר

הקדמות לפיתוח מקצועי	הקדמות לפעולה	מדדים להשגת היעדים השנתיים לפיתוח מקצועי	היעדים לפיתוח מקצועי לשנת הקרובה	היעד לשנת הלימודים הקרובה _____	יעד תלת-שנתי
		1.	1.		
		2.	2.		
		1.	1.		

תוכנית לפיתוח מקצועי של מורים בתחומי הדעת

[illegible]

ג. תצפיות בשיעורים ושיח פדגוגי

“תמיד יש משהו חדש שאנחנו יכולים ללמוד על כל דבר” פרנק הרברט

תהליכי הצפייה והמשוב משמעותיים לשיפור איכות ההוראה, להעלאת תחושת המסוגלות של המורים ולשיפור ערוצי תקשורת בין מורים לתלמידים. הם כלי לשינוי בהתנהגויות הוראה ולצמיחה פדגוגית של מורים, אך לא פחות חשוב מכך, הם יוצרים שינוי בשיח הפדגוגי הבית-ספרי.

בשיחת המשוב יכול הצופה לערוך שיח פדגוגי משמעותי, ליצור תשתית לחיזוק התנהגויות הוראה יעילות ולשינוי התנהגויות הוראה שאינן מקדמות למידה. מכאן, שישנה חשיבות רבה לעידוד תהליכים אלה בבתי-הספר בין עמיתים (גוטמן, 2010). קידום ההוראה באמצעות תצפיות הוראה ושיח פדגוגי, אבני ראשה).

בערוץ התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:

יצירת מנגנונים וסדירות להפיכת הצפייה והשיח פדגוגי לשגרה בית ספרית

יצירת אמון הדדי בין השותפים לתהליך התצפית והשיח הפדגוגי

הקניית כלים וידע לזיהוי תהליכים פדגוגיים ואבחון מצבי הוראה תוך מתן הצעות לשיפור

התצפית והשיח הפדגוגי מושתתים על עקרונות אחדים

יצירת אמון הדדי בין הצופה לבין המורה הנצפה - על המורים השותפים לתהליך התצפית והשיח הפדגוגי לדעת, להבין ולהרגיש כי הם יכולים לתת אמון מלא בצופה. אמון מושג אם בבסיסו שלוש הנחות יסוד: שקיפות, שימוש בנתונים שלוקטו באיסוף אובייקטיבי, הפרדה בין ההערכה הבית-ספרית לבין התצפית והשיח הפדגוגי.

עקביות - דבקות בעריכתן של התצפיות בבית-הספר, לאו דווקא באותו מורה, מדגישה שהתצפית בשיעור המלווה בשיח פדגוגי, מובנית בסדר היום הניהולי.

אמפתיה - יש לקיים שיח מבלי לשפוט ולייעץ איך להורות טוב יותר או להשיג תוצרים טובים יותר מהתלמידים. ביקורת יכולה להוביל להתנגדויות ולהסתגרות.

ידע פדגוגי - תצפית הוראה טובה נערכת כאשר הצופה מכיר גישות להוראה טובה, יודע לזהות תהליכים פדגוגיים בשיעור, לאבחן מצבי הוראה ולדעת להעלות במקרה הצורך הצעות לשיפור.

שפה מצמיחה - שפת השיח צריכה להיות ממוקדת בתהליכי ההוראה ובפדגוגיה של השיעור ולא בשינוי אישיות המורה.

על שיח פדגוגי אפקטיבי להיות בעל שלוש תכונות:

- קצר** ● לא יותר מ-10 עד 12 דקות
- רפלקטיבי** ● על בסיס שאלות והקשבה פעילה ונדיבה
- ממוקד יעדים** ● יעדים שהמורה והצופה קובעים

שאלות לשיח פדגוגי

שאלות בשיח פדגוגי	
סוגי שאלות	דוגמאות
שאלות העצמה	מה הצליח לך כפי שתכננת? מה ייחשב מבחינתך להצלחה? מה לדעתך יאמרו התלמידים שלך על...? איך תיראה מבחינתך כיתה שבה כל התלמידים מצליחים? איך אפשר להביא לידי הצלחה של כל התלמידים?
שאלות מקדמות רפלקציה וחשיבה על הוראה ולמידה	איך אתה יודע שהצלחת להביא את התלמידים לידי למידה? איך אתה יודע שמטרת השיעור הושגה? איך הרעיון שהעלית יכול לקדם את הכיתה? תוכל בבקשה לתת דוגמה? הרעיון נשמע הגיוני, מה הצעד הבא? אתה רואה את הקשר בין האמירה שלך לבין מה שקרה אחר כך בשיעור?
העלאת חלופות ואפשרויות לשינוי - מכוונות לעתיד	איך אפשר לגרום לתלמידים רבים יותר להשתתף? אילו אפשרויות נוספות עומדות לרשותך? במה אפשר להשתמש בשיעורים הבאים? אם תלמד את השיעור הזה או דומה לו בכיתה המקבילה, האם תשנה משהו? איזו אסטרטגיה כדאי לנקוט במקרה של...? איך אני יכול לעזור? יש משהו שאני יכול לעשות?
שאלות לא-אפקטיביות בשיח פדגוגי	
אהבתי מאוד את מה שראיתי...	השימוש במילה "אהבתי" מעמיד את הצופה במרכז. ההנחה הסמויה היא שעל המורה להכין שיעורים שהצופה יאהב
אילו הייתי אני במקומך...	אמירה לא מציאותית, כי הצופה אינו יכול להחליף את המורה
אילו היית עושה, אומר, מגיב וכו' א' היה ב'.	ההנחה שפעולה א' תגרור את פעולה ב' אינה מציאותית
מה יכולת לעשות אחרת?	אילו היה יכול היה עושה
מה הייתה המטרה שלך בשיעור?	השאלה מה הייתה מטרת השיעור מעמידה את המורה במגננה

כלים למדריך

✓ כלי לתצפית בשיעור ושיח פדגוגי בעקבות תצפית.

כלי לתצפית בשיעור ושיח פדגוגי בעקבות תצפית
חלק א' - פרטי בית-הספר והמורה

שם בית-הספר:	סמל מוסד:	ישוב:
שם מנהל בית-הספר:	שם המורה:	

חלק ב' - פרטי התצפית

כיתה:	מספר תלמידים:	תאריך:
מקצוע:	נושא השיעור:	מיקום השיעור ביחידת הלימוד השלמה:

חלק ג' - פגישה טרום תצפית

מועד פגישה טרום תצפית: התייחסות הצופה	
המורה והצופה קובעים יחד סדר יום לתצפית ההוראה. למורה אמירה אחרונה וקובעת בקשר לסדר היום, משמע - אילו היבטים של ביצועי ההוראה ייאספו (מחלק ד'). הצופה מדגיש, שהמטרה אינה לבחון או להעריך את המורה אלא ללמוד יחד איתו מניסיונו כדי לקדם הוראה ולמידה בבית-הספר.	התייחסות המורה הנצפה

חלק ד' - תצפית הוראה ואיסוף נתונים

מועד התצפית בשיעור: על מה מסתכלים בשיעור?	
הכדלים בין משך הזמן המיועד לשיעור (45-50 דקות) לבין הזמן בפועל של הוראה ולמידה	התייחסות המורה הנצפה
✓ זמן המוקדש לתחום ניהול הכיתה, זמן המוקדש למשמעת	
✓ פרק הזמן המוקדש לדיבור לעומת פרק זמן המוקדש להקשבה	
✓ פרק הזמן המוקדש לתרגול או למשימות הוראה-למידה-הערכה אחרות	
✓ מספר התלמידים המצביעים לאחר שאלה של המורה - פתחה או סגרה	
✓ מספר התלמידים המשתתפים בשיעור השתתפות פעילה או סמויה	



מועד התצפית בשיעור: על מה מסתכלים בשיעור?	
התייחסות המורה הנצפה	✓ גיוון בהוראה ובמשימות ✓ ניהול הכיתה ✓ בהירות בהוראה ✓ ריבוי שאלות ידע ✓ חיזוקים חיוביים או אי-מתן חיזוקים לתלמידים ✓ יצירה של אווירת אמון על-ידי הפעלת תלמידים או הסתמכות על המורה בתור ספק הידע המרכזי ✓ ניצול יעיל ונכון של זמן ההוראה

חלק ה' - ניתוח השיעור וקביעת יעדים למשוב

יעדים לשיעור התנהגות הוראה שנצפתה בשיעור	
יעדים לשינוי התנהגות הוראה שנצפתה בשיעור	
יעדים מוסכמים לביצוע עד התצפית הבאה	

חלק ו' - פגישת שיח פדגוגי לאחר התצפית

מועד השיח הפדגוגי: מה עלה בשיח?	
התייחסות המורה הנצפה	המורה והצופה נפגשים לשיחה - חשוב שתיערך ביום התצפית, הדין מוגבל לנתונים שנאספו. המורה יכול לבחור יעד לשיפור או לשינוי בשיעורים הבאים. המורה והצופה מנתחים את הנתונים וקובעים אסטרטגיות לטיפול בהתנהגויות שהמורה רואה בהן בעיית ביצועיות. המורה והצופה קובעים תאריך יעד לתצפית הבאה. המורה קובע כמה זמן יידרש לו לשינויים ההכרחיים בעניין בהוראה שלו.