

מתווה שיח להשבחת הפיתוח המקצועי

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none"> • עידוד מורים לקידום רעיונות ויוזמות העלאת מודעות המנהל לחשיבות הפיתוח המקצועי בהלימה לצורכי בית הספר. • מתן כלים למנהל לקדם פיתוח מקצועי משמעותי של חברי צוות - ארגוני ופרטני, בהלימה לצורכי בית הספר. • הערה: רצוי לשלב בשיח את מרכז הפסג"ה, מדריך תוכן רלוונטי וכדומה. 	<p>תרבות פרופסיונלית היא מפתח ליצירת שינוי בר קיימא בבתי הספר. היותו של המורה אדם לומד היא תנאי הכרחי הן כמודלינג לתלמידים והן כאיש מקצוע לקידום בית הספר.</p> <p>בחלק מבתי הספר נמצא שמורים רבים אינם לומדים בצורה מסודרת. הקדשת תשומת לב למערך הפיתוח המקצועי היא אמירה מנהיגותית באשר לערכי הלמידה הראויים של איש מקצוע.</p>

שלבי המתווה

שלב א - איתור צורכי ההתפתחות המקצועית.

- מעבר על ממצאי הערכה מרכזיים של בית הספר (אקלים, הישגים).
- מעבר על פרופיל כוח האדם (ותק, השכלה, מאפיינים נוספים).
- דיון על אודות צורכי התפתחות הצוות לאור ממצאים משמעותיים.

שלב ב - התבוננות במערך הפיתוח המקצועי בשלוש השנים האחרונות ומידת ההלימה לצרכים.

- רישום השתלמויות חדר מורים.
- בחינת השתלמויות שמורים עברו באופן פרטני.
- ניתוח הלימה ופערים - נושאים שבהם לא עסקנו וחשוב שנעסוק, מידת ההלימה לצרכים, נושאים שחברי צוות למדו ויכולים לתרום לצוות, נושאים שחברי צוות זקוקים להכשרה.

שלב ג - קיום שיח פרטני של המנהל עם מורים ובעלי תפקידים לגבי מערך השתלמות עתידי שלהם.

- קיום שיח עם צוות ניהול ורכזי מקצוע לגבי השתלמות מוסדית בהתאם לצרכים תוך דגש על עבודה עם נתונים.

שלב ד - הפיכת אוסף השתלמויות למערך למידה בית ספרי - שימת דגש על יישום הלמידה בכיתות; הקצאת זמן

- בישיבות צוות מקצועי; צפיות עמיתים ומנהל בנושאים רלוונטיים, הפעלת מתווי שיח (ראו בחומרי הקריאה לפרק זה).

מתווה שיח לאיתור ולהעצמת כוחות פנים-ארגוניים

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none"> • מיצוי המשאב האנושי בבית הספר. • יצירת תחושת שייכות והגברת מוטיבציה. • פיתוח דרג מנהיגות ביניים. 	<p>פעמים רבות, מנהלים שבויים, לטוב ולרע, בתבניות לגבי חברי צוות ויכולותיהם. חברי צוות שאינם בצומתי ההשפעה, עשויים להרגיש לא שייכים ולתרום פחות מכפי יכולתם. בבתי ספר שבהם יש דרג ותיק שתופס את כל עמדות המפתח, עשוי גם להיווצר מתח בין-דורי.</p> <p>משום כך, ראוי להקדיש חשיבה לשאלה מי הם כוחות הפנים אותם ראוי וניתן להעצים. חשוב לציין שהעצמה אינה פעולה אחת אלא האקלים הכולל שנוצר בארגון. שיתוף בעלי תפקידים בארגון מביא להעצמה ולתחושת מסוגלות.</p>



שילבי המתווה

שלב א - מיפוי חברי צוות בהתאם לכלי המצורף ובהתייחס לסעיפים האלה:

- יכולות בין-אישיות של חבר הצוות ובכלל זה המידה שבה הוא מוערך ומקובל בצוות.
- יכולות ההובלה והריכוז, המידה שבה חבר הצוות יכול להוות סמכות מקצועית בתחום הדעת או בתחום בו הוא פועל, מיומנויות של ניהול וארגון של הצוות.
- צורכי הפיתוח ובכלל זה, מה חסם את התקדמותו עד כה, מה הן המיומנויות הדורשות שיפור אצלו וכדומה.
- פוטנציאל לתפקיד יצביע על תפקידים אפשריים שאליהם המנהל יכול לראות את אותו חבר צוות מתקדם - בבית הספר או מחוצה לו.

כלי למיפוי חברי הצוות

שם	ותק והשכלה	יכולות בין-אישיות	יכולות הובלה וריכוז	צורכי פיתוח	פוטנציאל לתפקיד... ..

שלב ב - הגדרת 4-5 חברי צוות שאותם רוצים לטפח.

שלב ג - הגדרת זירות המאפשרות פיתוח חברי צוות, כדוגמת:

- שייכות לצוות חשיבה.
- הובלת צוותי משימה.
- עבודה ב-CO עם מורה חדש.
- צפייה או השתתפות בצוות ניהול.
- הנחיה במפגש מליאת מורים.

שלב ד - גיבוש מתווה פרטני לחברי הצוות הנבחרים ובתוך כך מפגשים חניכה סדורים. במסגרת מפגשי החניכה, חבר הצוות זוכה לישיבות שיח וחשיבה עם מנהל או בעל תפקיד בכיר אחר בהן הוא מעבד את ההתנסויות שלו.

שלב ה - הערכת מצב תקופתית.

מתווה שיח לקידום תרבות יזמית

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none"> • עידוד מורים לקידום רעיונות ויוזמות 	<p>בתי הספר במרום מתמודדים עם מורכבות אובייקטיבית גדולה מאוד. סביבה מורכבת זו מחייבת יצירתיות רבה מאוד במציאת פתרונות לאתגרים. במקביל, נמצא בחלק מבתי הספר מורים שחוקים עם תחלופה מועטה. פעמים רבות, שחיקה גורמת לבני אדם בכלל לשקוע לתוך עצמם, לאבד אמון בעצמם ובמערכת. לרוח היזמית כוח אדיר ביצירת השראה, בהגברת שייכות ומוטיבציה ובאופן כללי ביצירת משמעות. אנשים שחווים עצמם כמשמעותיים יכולים בקלות רבה יותר לאפשר זאת גם לתלמידיהם.</p>



שילבי המתווה

שלב א - שיח מקדים עם המנהל לגבי חשיבות תרבות יזמית, בירור המצב הקיים בהקשר זה. בירור נכונות המנהל להתנסות בקידום נושא זה ולהקצות לו משאבים.

שלב ב - בניית מהלך מסודר - הגדרת תחומי יוזמות, הקצאת משאב כספי משמעותי (אפשר מכספי ניהול עצמי), הגדרת זמנים והגדרת מנגנון בחירת היוזמות (ניתן להגדיר צוות ניהול, צוות יוזמות וכדומה).

שלב ג - ישיבת מליאה לעיסוק בתרבות יזמית והצגת המהלך תוך הקצאת זמן להצגת יוזמות, עידוד העלאת רעיונות-מנהל מברר עם מורים וחברי צוות יוזמות שהיו רוצים לקדם.

שלב ד - הגשת רעיונות

שלב ה - קבלת החלטה על הקצאת המשאב ליוזמה נבחרת.

מתווה שיח להיוועצות

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none">• קידום תרבות של עבודת צוות.• קידום ערכי למידה והתמקצעות בקרב חברי צוות.	בצוותים רבים נגלה שכמעט אין שיח מקצועי מובנה בין חברי הצוות. לעיתים יש שיתוף פעולה אישי והעברת חומרים, אך שיח על אודות קשיים ולבטים אינו מקבל די מקום. בבתי הספר של מרום, המורים מתמודדים עם אוכלוסיות מורכבות. התמודדות זו קשה שבעתיים לאור תסכולים וחוויות אי-הצלחה שהמורים חווים. לכן, לעבודת הצוות, לחשיבה המשותפת ולבמות ההיוועצות יש חשיבות לא רק מקצועית כי אם גם רגשית.

שילבי המתווה

1. יש להקפיד לציין את כללי האתיקה. במסגרתם חברי הצוות מתחייבים לשמור את הנאמר בחדר במסגרת החדר.
2. מומלץ בפעמים הראשונות לפנות מראש ולבקש מחבר צוות להכין דילמה להיוועצות.
3. יש להתמיד במתן במות להיוועצות כדי לרכוש מיומנות של היוועצות וכן לייצר את הפתיחות.

שלב א - הצגת ההקשר והדילמה

חבר צוות מציג את ההקשר: במהלך זמן זה הוא מציג נתונים ופרטים שיאפשרו לחבריו להבין את התמונה ומתוך כך לקיים שיח מקצועי פורה במתן פרשנות וכן להציע כיווני פעולה להתמודדות (שבע דקות). בסוף הצגת הפרטים, הנועץ ממקד את שאלתו - במה הוא רוצה למקד את הדיון. חשוב להביא דילמות ממוקדות שבהן הנועץ נמצא בצומת ומתלבט לגבי האפשרויות השונות הניצבות בפניו.

שלב ב - שאלות הבהרה

חברי הצוות שואלים שאלות הבהרה כדי להבין את מהות הבעיה. בשלב זה מומלץ כי מישהו ירשום את השאלות על דף ורק לאחר מכן יעיין הנועץ ויחליט על אילו שאלות חשוב לענות (עשר דקות).

שלב ג - מיקוד נוסף של שאלת הדיון על ידי הנועץ בעזרת המנחה (שלוש דקות).

שלב ד - קיום דיון בין חברי הקבוצה. במהלך דיון זה הנועץ נמצא בעמדת מאזין בלבד. הוא לא אמור להשתלב בשיח, לענות על שאלות, לחדד את התמונה ועוד (עשרים דקות).

שלב ה - תובנות ומחשבות של הנועץ (חמש דקות).

שלב ו - סיכום.

