



מדינת ישראל  
משרד החינוך  
המינהל הפדגוגי  
אגף א' (חינוך יסודי)

# הכלה למעשה

העלון למדריכי הכלה - איגרת מספר 6

אדר תשע"ו, מרץ 2016

## למידה מהצלחות

### ברכה והצלחה

מילים: רמי לב

שתדע להבחין בדברים היפים  
עם הטוב והרע שתדע להשלים  
לקבל ולתת בחיוך ושלווה

לגלות בליבך את מעיין השמחה  
העולם שבפנים

הוא הכוח שלך

אם תיתן לו מעט

יהיה הכול בשבילך!

ברכה והצלחה שתדע, שתדע רק טוב

ברכה והצלחה שתזכה, שתזכה בלי סוף

לימים של אושר ושלווה

ואור לנשמה !!

תחולל שינויים ייפתחו הדלתות

ותדע הצלחות מארבע הרוחות

ילדים משפחה אך בלב רק תזכור

את הדרך שלך שנוגעת באור

העולם שבפנים

הוא הכוח שלך

אם תיתן לו מעט

יהיה הכול בשבילך!

מבורך אתה, מבורך.

لكي تنجح يجب على رغبتك في النجاح ان  
تفوق خوفك من الفشل

### יש מישהו שסולח

מילים: ירדן בר כוכבא

יש מישהו שסולח על כל הטעויות

מישהו כזה ששולח עוד הזדמנויות

שרואה שלא התכוונו ככה לקלקל

שאוהב את מי שעונה ויותר את זה ששואל

יש מי ששומר על הישנים

על האבודים, על המשונים

יש מי שעוד רואה את קצה המנהרה

ששולח את הטוב לאהוב את הרע

יש מי שעושה את האהבה

משהו שמרים מהדרך כוונה טובה

יש מי שמכוון את הספינות לחוף

שזוכר התחלה שמכיר את הסוף



פסיכולוגיה חיובית היא תחום מחקרי העוסק בתפקוד אנושי מיטבי אשר התפתח במטרה לאזן את העיסוק המסורתי של הפסיכולוגיה במצבי חולי נפשי, טראומה ופתולוגיה. המחקר בתחום מתמקד בחקר חוזקות והמידות הטובות של האדם, כמו גם התנאים וההתליכים שתורמים לשגשוג ולתפקוד מיטבי של אנשים, קבוצות ומוסדות.

חוקרים רבים מתעניינים כיום בהבנת ההיבטים החיוביים של התפקוד הפסיכולוגי של האדם, ולא רק בהיבטים השליליים שלו. על מנת להרחיב את ההבנה והיישום של מאפיינים אלה ברמת הפרט והארגון המחקר בתחום הפסיכולוגיה החיובית עוסק בנושאים כגון: תחושת אושר, שגשוג, תקווה, אופטימיות ורגשות חיוביים כמו שמחה והנאה. בכך גישת הפסיכולוגיה החיובית מהווה מעין "טיפת חלב פסיכולוגית" ומשמשת כגישה פסיכולוגית מניעתית, גישה שעוסקת בטיפוח חוסן נפשי וצמיחה בקרב האוכלוסייה הכללית ו"הבריאה" ולא רק בקרב הפונים לטיפול בשל קשיים והתמודדות נפשית. ואכן מחקרים הראו כי התערבויות מקצועיות בבתי ספר בגישת הפסיכולוגיה החיובית יצרו "שפה" שונה והפחיתו ב-50% את שיעור הדיכאון לעומת קבוצות ביקורת.

קל יותר לשים לב לדברים שבהם אנחנו מתמקדים ולפספס או להחמיץ את הדברים שאנחנו לא מתמקדים בהם, או שאנחנו לא שואלים לגביהם. כך גם ביחס למיקוד שלנו בכלל - אם בחולשות או בחוזקות ובכוחות, במה ש"עובד" או במה שעוד צריך לתקן. שניהם חשובים, אבל המיקוד במקומות שנותנים לנו כוחות מאפשר לנו לבנות חוסן ועמידות ומחזק את יכולת ההתמודדות שלנו.



# למידה מהצלחות נגזרת מהגישה של הפסיכולוגיה החיובית

## מהי למידה מהצלחות?

- למידה מהצלחות הנה תפיסה הרואה בניתוח ובהבנה עמוקה של הצלחות כלי רב עוצמה לפיתוח אישי, צוותי וארגוני וזאת בשונה מתהליכים המתמקדים בתחקור שגיאות וכישלונות.
- התפיסה דוגלת בחיפוש ובלמידה של "מחוללי הצלחה" באופן ההופך את הידע האישי לידע צוותי וארגוני בר יישום (actionable knowledge), המאפשר שיפור מתמשך תוך העצמת הפרט, הצוות והארגון.
- המטרה היא לנסות ולהבין מה אפשר לבצע, ולהשיג את מה שנתפס כקשה לביצוע ולהשגה.
- הבנה זו תעזור ליישם את מחוללי ההישג באירועים נוספים בהווה ובעתיד.
- הבנת מחוללי ההישג מקנה לקהילת הלומדים ולאדם היחיד חוסן, עוצמה ותחושת מסוגלות ומסייעת לתת מענה אפקטיבי יותר לצרכים ולהזדמנויות בסביבה בה היא פועלת.



## למה חשוב ללמוד מהצלחות?

- הצלחות אינן קורות במקרה
- למידה מהצלחות משדרת אופטימיות, משפרת מוטיבציה ומעודדת את האדם להמשיך ולהשתפר
- למידה מהצלחות מגדילה את כמות נכסי הידע בקהילת הלומדים, מחדשת אותם
- הלמידה מהצלחות מאפשרת להפוך ידע סמוי קיים לידע גלוי ומכוון פעולה
- הלמידה מהצלחות מאפשרת לייצר עבודת צוות טובה יותר.



## עקרונות הלמידה מהצלחות

- הלמידה מהצלחות היא אמצעי ולא מטרה
- את תהליך הלמידה עושה הקבוצה עצמה, הליווי החיצוני רק עוזר ומאפשר לתהליך הלמידה להתבצע
- תוצרי הלמידה, כולל שיטת הלמידה מהצלחות נשארים אצל קבוצת הלומדים והופכים לנכסי ידע

## יעדי הלמידה מהצלחות

- שיפור היכולת של קהילת הלומדים לייצר ידע חדש
- פיתוח יכולת עבודה בצוותים וחשיבה משותפת
- הפיכת ידע סמוי לגלוי ומכוון פעולה
- ייעול ושיפור תהליכים



## מן המחקר - על קצה המזלג



לקוח מתוך: מחקר שנערך בשיתוף פעולה בין משרד החינוך למכון ברוקדייל "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית", תכנית פיילוט- 2002-2005

בארגונים לשירותי אנוש נוטים לעסוק בכישלונות או בקשיים ולא באירועים או בתהליכים שהוכתרו בהצלחה. בלמידה מהצלחות המוקד הוא זיהוי הידע הסמוי הטמון בהן והפיכתו לידע גלוי "מכוון לפעולה", ואילו בלמידה מכישלונות ההתמקדות בכישלונות מִטָּה את הדיון לכיוון שלילי ומביאה להחמצת ההזדמנויות. ואכן, במונחים של היגיון צָרוּף, השימוש במה שכבר הצליח, יכול להוות בסיס הן לרכישת כושר לתעד מה שתרם להצלחות והן לשימוש בו כדי להגיע לתוצאות.

מכון ברוקדייל בשיתוף עם משרד החינוך יצר את התכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית ספרית". מטרת התכנית היא ליצור תשתית להתחדשות של חדר המורים באמצעות: (1) למידה משותפת מתמשכת בבית-הספר; ו-(2) גיבוש הצוות החינוכי.

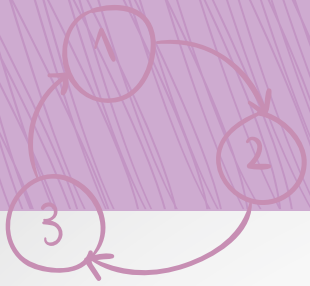
התכנית מושתתת על ארבע הנחות: (1) לכל בית-ספר יש ישות אוטונומית המזהה את האתגרים החינוכיים העומדים בפניה; (2) לכל בית-ספר יש יכולת להתמודד עם אתגרים אלה בעשייתו החינוכית המלווה בלמידה משותפת; (3) מדובר בלמידה המבוססת על "הרהור ותהייה" (reflection) על עשייתו, ובעזרת זיהוי דפוסי הלמידה מקדמים תפוקות חינוכיות; (4) בעשייתם של המורים מסתתרים משאבים עשירים של ידע ויכולת אישית וצוותית סמויים ובלתי מנוצלים שניתן לזהותם ולהשתמש בהם.

התכנית פועלת במספר מעגלים המורכבים מכל בעלי התפקידים הרלוונטיים בתוך בית-הספר, ומחוצה לו.

- **במעגל הפנימי** פועלים (1) סדנת הלמידה של בית הספר המורכבת מכל בעלי העניין, כגון: מורים, מחנכים, רכזים, תלמידים, הורים. (2) "הפורום המוביל" אשר מלווה את סדנת הלמידה הפנימית בתכנון, בייעוץ, בבקרה ובהערכה. פורום זה כולל את מנהלי בית-הספר, מפקח בית-הספר, את רכזי הלמידה ומלווה הלמידה החיצוני, ולעתים גם חברי צוות נוספים.







- **במעגל החיצוני** פועלים מרכזי התכנית מטעם משרד החינוך ומאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל וכן מנהלת האגף לחינוך על-יסודי, המפקח על ההשתלמויות ועוד. בנוסף לאלה פועל ומופעל מעגל מלווי הלמידה המהווים את עיקר הקשר בין בתי-הספר למובילי התכנית.

### **התכנית כוללת שלוש מתודות השלובות זו בזו:**

#### **המתודה הראשונה - "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרוספקטיבית"**

נועדה לפתח את יכולתו של בית-הספר ללמוד באופן רטרוספקטיבי מהצלחות. לצורך הפעלתה מתקיימת סדנת למידה של מורים שעניינה זיהוי הצלחות בעשייתם בדרך של "הרהור ותהייה" הבאים לזהות את העשיות שאפשרו את ההצלחה. הלמידה המשותפת מאפשרת להפוך את הידע הִסְמוּי ("ידע בשימוש") שבעזרתו אנשי הצוות פעלו, ל"ידע גלוי" בלשון "מכוונת-לפעולה" הניתן ליישום בהקשרים אחרים.



#### **המתודה השנייה - "המסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית"**

נועדה לפתח עשייה חינוכית בהתאם לאתגרים שבית-ספר מציב לעצמו, המוצגים כ"שאלות למידה". שאלת הלמידה מתייחסת לסוגייה חיונית ובלתי פתורה העומדת בלב העשייה של כל צוות המורים או חלקם.



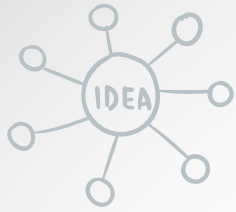
#### **המתודה השלישית - "למידה על למידה: זיהוי דפוסי הלמידה הבית-ספרית והנחלתם"**

נועדה לזהות ולפתח את דפוסי הלמידה המשותפים והמתמשכים של בית-הספר. בסדנת הלמידה בוחנים יחד, שוב באמצעות הרהור ותהייה, כיצד מתרחשת ומתפתחת הלמידה במהלך התכנית, וכן את התהליכים שננקטו בבית-הספר לקידומה. זאת, תוך כדי ניסיון לאתר את העשיות, את סוגי ההערכות, את דפוסי השיח ואת דרכי ההפצה של הלמידה.



#### **תיאור המתודה הרטרוספקטיבית על למידה מהצלחות העבר**

במחקר הנוכחי מובא התיאור של המתודה הרטרוספקטיבית של למידה מהצלחות העבר אשר מאפשרת למשתמשים בה להמיר ידע סְמוּי - הגלום



בעשייה שוטפת בשדה המקצועי בשירותי אנוש - לידע גלוי, המוצג בלשון מכוונת לפעולה. ההנחה העומדת בבסיס מתודה זו היא שבשל חלוקת העבודה המסורתית בין אנשי השדה לבין מפקי הידע באוניברסיטאות הידע הרב הגלום בעשייה בשדה אינו מתועד בספרות המקצועית, וכך אינו נגיש דיו על מנת לתרום לתהליכי הכשרתם של אנשי המקצוע. לעומת זאת מתודת הלמידה מהצלחות העבר מעמידה את אנשי השדה במוקד ומאפשרת לדלות מהצלחותיהם את דרכי הפעולה ואת עיקרי הידע שעשויים לסייע להם עצמם ולאחרים. כך מתאפשר לידע זה לתרום הן להתפתחותם המקצועית, הן לפיתוח ההיערכות הארגונית והן לפיתוח המדיניות שיכולים כאחד וכולם יחד לתרום לאוכלוסיות שמערכות שירותי האנוש אמורות לעזור להן.

### **המתודה של למידה מהצלחות העבר בתכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית" מכילה שלושה רכיבים שונים ומשלימים:**

1. פורמט החקר של "מסע הלמידה מהצלחות" - פורמט זה מהווה את הבסיס התהליכי של המתודה ועוצב כדי לתת מענה לאתגר לימודי באמצעות הכוונת מודעותם של המשתתפים בתהליך הלמידה לכיוונים או לתחומים נבחרים, על פי שלבים המוגדרים מראש. הפורמט מכיל עשרה שלבים של תהליך החקר: (1) תיאור הקונטקסט הארגוני; (2) איתור הצלחה ראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה; (3) תיאור תמציתי של ההצלחה במונחים של "לפני ו"אחרי"; (4) זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה; (5) זיהוי של תוצרי לוואי שליליים ושל מחירי ההצלחה; (6) בחינת השאלה האם אמנם מדובר ב"הצלחה" המצדיקה המשך למידה; (7) פירוט הפעולות שהביאו להצלחה; (8) איתור נקודות המפנה בין המצב "לפני" לבין המצב "אחרי"; (9) הפקת עיקרי הפעולה שביסוד העשייה שהביאה להצלחה (בשלב 7); ו-(10) זיהוי סוגיות בלתי פתורות להמשך הלמידה.

2. למידה דרך שיח רפלקטיבי של "הרהור ותהייה" בקבוצה המורכבת משותפים "בעלי עניין" שונים - הלמידה מהצלחות מושתתת על שיח רפלקטיבי בקבוצת עמיתים המורכבת משותפים שונים שהם כולם "בעלי עניין" (stakeholders) ישירים או עקיפים ביחס לסיפור ההצלחה. השותפים ("בעלי העניין") הם: א. מחוללי העשייה; ב. מנתב תהליך החקר;





ג. המשתתפים בעשייה כולל לקוחות או שותפים כגון תלמידים והורים בעלי פרספקטיבות שונות; ד. עמיתים הקשורים לתחומי העשייה, גם אם השתתפו בעשייה באופן פעיל; ה. אנשים השייכים לתחומי העשייה הנדונים אשר בתוקף תפקידיהם הפורמליים יש ביניהם יחסי גומלין היררכיים (למשל מפקח, מנהל, מורה, תלמיד). בנוסף, תהליך החקר הרפלקטיבי הקבוצתי של למידה מהצלחות אינו יכול להתקיים בארגון בלי שייקבעו תנאים שיש בכוחם לתמוך בשיח דיאלוגי על הצלחות בפעילויות ולאפשר אותם, ובדגש על הפרקטיקות השונות של הארגון. התנאים הנחוצים הם: מרחב מתאים מבחינת זמן ומקום, למידת עמיתים כשווים עם מינימום היררכיה, סביבה אוהדת, חשיבה ביקורתית תוך נדיבות, ומוכנותם של אנשי הצוות לחשוף את עבודתם בפני העמיתים.

3. הבניית תיעוד ההצלחה - על מנת לתרגם את ה"מסע" של תהליך החקר לידע בלשון של "ידע מכוון לפעולה" הניתן להפצה, פותחה ה"תבנית לתיעוד הצלחות" שהיא כלי המכוון להעלות על פני השטח רכיבי עשייה מסוימים: תוצרים, מחירים, נקודות מפנה ופעילויות עיקריות שתרמו להצלחה. מדובר בתבנית הכוללת פורמט שבעזרתו ניתן לזהות כל הצלחה על פי ייחודה, כלומר: תבנית התיעוד מכוונת את המתעדים של תוצרי הלמידה לזקק את הידע שנוצר במהלך החקר ולדלות מתוך השיח במפגש את התשובות לשאלות המפורטות בתבנית זאת.

## סיכום

המתודה יוצרת מנוף לשינוי החשיבה והשיח בתחומים שאליהם היא מכוונת, ויוצרת מיומנויות ומסורת חשיבה רפלקטיבית-קולקטיבית תוך היווצרות למידה למען התחדשות תוך-ארגונית נמשכת. זאת על מנת שבעקבותיה יזהו תוצרים ראויים לשימוש התואמים את חזון הארגון ושליחותו.

מעבודתנו עם בתי-הספר למדנו שהמתודה תרמה לשינוי דרכי החשיבה והשיח בתחומים שאליהם כוונה, ויצרה מיומנויות של חשיבה רפלקטיבית קולקטיבית תוך-ארגונית התואמות את חזונו ואת שליחותו והעשויים להגשימם.



# סדנה לחדר המורים - למידה מהצלחות



## סדנה בנושא למידה מהצלחות - הכר את חוזקותיך

### הסדנה מבוססת על המאמר "שפת החוזקות" לזיהוי חוזקות/ מכון גלופ

ברוב המקרים שבהם נבקש מאדם "גלה לי את החולשה שלך", הוא יספק לנו תשובה תוך 15 שניות (מקסימום). סביר כי ייקח לו הרבה יותר זמן לענות כשנשאל אותו "מה הדבר שאתה עושה הכי טוב?" "מה נקודות החוזק שלך?" אנו מכירים טוב יותר את חולשותינו מאשר את החוזקות שלנו. היום ננסה להעמיק את ההתבוננות שלנו אל החוזקות מתוך אמונה כי הדרך לפריצת דרך בחייו של אדם היא בזיהוי ובטיפוח החוזקות הבולטות והייחודיות שלו.

### מהלך הסדנה:

#### הקדמה:

הדרך העיקרית שבה אפשר להשפיע על האושר שלך היא קודם כל לדעת מהם הכוחות שלך, החוזקות שלך, לטפח אותן ולבטא אותן בכל מישורי החיים: אהבה, עבודה וגידול ילדים ולהשתמש בהן בשגרת היום יום.

החוזקות הן חיוביות ומעוררות הרגשה טובה וסיפוק.

ההצלחה הרבה ביותר והסיפוק הרגשי העמוק ביותר הם בבניית חוזקות ולא בתיקון החולשות.

לכל אדם מספר "חוזקות חותם". אלה חוזקות אופייניות שקיימות בתוך האדם באופן טבעי ומודע, והוא משתמש בהן ונהנה מהן מידי יום. שימוש בחוזקות החותם מידי יום, בתחומים העיקריים בחיים, מאפשר לדעתו של פרופ' סליגמן להגיע לסיפוק ולאושר אמיתי.

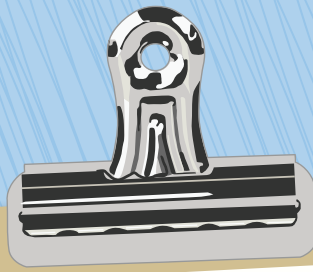




## רשימת 24 החוזקות

1. סקרנות התעניינות
2. אהבת הלמידה
3. שיפוט, חשיבה ביקורתית, ראש פתוח
4. כושר המצאה, מקוריות, תבונה מעשית, חוכמת רחוב
5. אינטליגנציה חברתית, אינטליגנציה אישית, אינטליגנציה רגשית
6. פרספקטיבה
7. תעוזה וגבורה
8. התמדה, עיקשות, שקדנות
9. יושר, אמינות, כנות
10. טוב לב נדיבות
11. לאהוב ולהרשות לעצמכם להיות נאהבים
12. אזרחות טובה, מילוי חובות, עבודת צוות, נאמנות
13. הגינות וחוש צדק
14. מנהיגות
15. שליטה עצמית
16. זהירות, שיקול דעת, פיקחות
17. ענווה וצניעות
18. הערכה ליופי ומצוינות
19. הכרת תודה
20. תקווה, אופטימיות, חשיבה על העתיד
21. רוחניות, תחושת מטרה, אמונה, דתיות
22. סלחנות וחמלה
23. עליזות והומור
24. מרץ, תשוקה, התלהבות





## זהה את חוזקותיך

שאלון קצב  
לכדיקה עצמית

סמן בעיגול את 5 התכונות האופייניות לך במידה הרבה ביותר.

1. סקרנות
2. אהבת הלמידה
3. שיפוט וחשיבה ביקורתית
4. כושר המצאה ומקוריות
5. אינטליגנציה חברתית
6. פרספקטיבה (היכולת להתבונן ולראות את התמונה הכוללת)
7. תעוזה
8. התמדה
9. יושר, כנות
10. טוב לב
11. אהבה
12. אזרחות טובה
13. הגינות
14. מנהיגות
15. שליטה עצמית
16. זהירות
17. ענווה
18. הערכת יופי
19. הכרת תודה
20. תקווה
21. רוחניות (אמונה במשמעות נעלה יותר של היקום)
22. סלחנות
23. הומור
24. התלהבות

1. התחלקו לזוגות ובקשו מבן הזוג שלכם למלא את השאלון בשנית. הפעם זהו את חוזקות החותם של בן הזוגכם לעבודה בלי להציץ בשאלון שמילא כל אחד על עצמו.
2. השוו בין שני השאלונים: עד כמה קיימת התאמה בין חוזקות החותם שזיהיתם בעצמכם, לאילו שזיהו בכם בני הזוג.
3. דונו: האם היה משהו שהפתיע אתכם?

### סיכום ביניים:

ככל שיש הלימה גבוהה יותר בין השאלונים, סימן שאנו מביאים לידי ביטוי את חוזקות החותם שלנו. שימוש בחוזקות החותם מידי יום, בתחומים העיקריים בחיים, מאפשר לדעתו של פרופ' סליגמן להגיע לסיפוק ולאשר אמיתי.

4. כעת נבחן באיזו מידה אנו מביאים את חוזקות החותם לידי ביטוי בעבודה:

#### באיזו מידה באות חוזקות החותם שלך לידי ביטוי בעבודתך?

- אם היו שואלים חברים בעבודה הם היו אומרים שאתה הכי טוב ב

---

- בשנה האחרונה בעבודה, ההישג בו אני הכי גאה הוא

---

- אני מרגיש הכי טוב בעבודה כש

---

- מתי ובאילו פעילויות אתה משתמש בחוזקות בעבודה?

---

- באילו מצבים חדשים תוכל להשתמש בחוזקות?

---

- אילו שיטות או תהליכים אתה יכול לאמץ כדי להשתמש יותר בחוזקות?

---

- האם אתה מתקשה לבצע את אחת המשימות בתפקיד? כיצד תוכל להשתמש בחוזקות כדי לשנות את המצב?

---

- כיצד תוכל לפתח את תפקידך כך שתעשה שימוש טוב יותר בחוזקות שלך?

---

#### סיכום:

רפלקציה- סכם לעצמך, האם אתה מרוצה ממידת הביטוי של החוזקות שלך בעבודתך?

בהמשך לתהליך הרפלקציה, מהו הדבר שתבחר לעשות אחרת בבוקר הבא בבואך לעבודה?





## סיפורי הצלחה מהשטח

הרחבת נקודת  
המבט של המודרך

**סיפור הצלחה  
רות סלומון  
מחוז צפון**

הקליקו

משולש ההבעה  
על הקשר שבין הכלה  
והישגים, כיצד לקדם  
הישגים באמצעות  
הכלה

**סיפור הצלחה  
יסמין אבומוך  
מחוז חיפה**

הקליקו

ההולך בעולמו בלי  
התבוננות אם טובה דרכו  
או רעה, הנה הוא כסומא  
ההולך על שפת הנהר  
אשר סכנתו ודאי עצומה  
ורעתו קרובה מהצלתו"  
(הרמח"ל)

ליווי קבוצת מורים  
מהוראה להנחיה

**סיפור הצלחה  
מיטל חג'בי מחוז תל אביב**

הקליקו

איך הופכים את מעגל  
הכעס, האשמה  
והכישלון למעגל של  
הצלחה וחיבור?

**סיפור הצלחה  
אורה גליק מחוז חיפה**

הקליקו

“

המפתח להישגים גדולים ולאשר הוא הפעלת  
החוזקות שלך, לא תיקון טעויותיך ומגרעותיך.  
הצעד הראשון הוא הכרת החוזקות שלך...

(פרופ' מרטין סליגמן)

”





מבט על סיפור הכלה  
ארגוני - קליטת 60 עולים  
מצרפת המהווים 25%  
מכלל התלמידים

**סיפור הצלחה**  
**ברכה ענבר מחוז תל-אביב**

הקליקו

הטמעת שינוי ארגוני  
תוך מתן תמיכה פדגוגית  
ורגשית למורים.

**סיפור הצלחה**  
**דליה לוי מחוז דרום**

הקליקו

מודלינג בהוראה  
בתהליך הדרכת  
**סיפור הצלחה**  
**אופירה יעקובסון**  
**מחוז ירושלים**

הקליקו

“

“הטרגדיה האמיתית של החיים היא לא שלכל אחד  
מאיתנו אין מספיק חוזקות; הטרגדיה היא שאנחנו לא  
משתמשים בחוזקות שיש לנו.”

Buckingham & Clifton

”



## איך מדריכים את זה...?

**למידה מהצלחות - לשיחת סיכום שנה עם הצוותים המובילים בביה"ס**  
**הרעיון לשיחה המסכמת המוצגת מושתת על המתודה הרטרוספקטיבית של**  
**למידה מהצלחות:**

1. **תיאור ההקשר הארגוני:** שיקוף של מאפייני בית הספר ואופיו כפי שהוצג לכן בתחילת השנה, (גודל בית הספר, מאפייני אוכלוסייה, משאבים מיוחדים שהוצגו בפניכם בהתחלה, האם היה קיים צוות בין מקצועי? את מי הוא כלל?...)

2. **איתור הצלחה ראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה:** בשלב זה בחרו הצלחה אותה אתם מעוניינים לתאר. בחרו את ההצלחה על פי תוצאות חיוביות שניתן ליחסן לפעילותם המכוונת של כל השותפים לעשייה בבית הספר ומחוצה לו. מדובר בדרך כלל בפעולות מקצועיות ואחרות אשר תרמו להגשמת קידום ולהפנמת היעד והמטרות.

3. **תיאור תמציתי של ההצלחה במונחים של לפני ואחרי:** שלב זה כולל תיאור המצב לפני העשייה שהובילה להצלחה וכן תיאור המצב אחרי ההצלחה. תיאורים אלה מעידים כי התחולל שינוי שנתפס כמוצלח וכי ננקטו פעולות שהובילו לכך. תארו את תהליך העבודה שלכן, עם מי נפגשתן, הרציונל שעמד בבסיס הבחירה, תיאום הציפיות, שינויים שעשיתן במהלך הדרך. מה היה קיים בהתחלה ומה קיים היום? (תוכלו להיעזר בתכניות תחילת השנה ובדוח האמצע ששלחתן לי, שם יש את מדדי ההצלחה ביחס ליעדים שנקבעו).

4. **זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה:** באמצעות ההתבוננות הצוות המוביל מברר ומגדיר הן את ההצלחות האובייקטיביות והן את הסובייקטיביות. ההצלחות נבחנות הן מנקודת הראות של הניסיון האישי, הבין אישי והתפקודי, והן מבחינת התהליכים המתחוללים במערכות. בשלב זה, כשאתן יושבות מול הצוות המוביל, בררו איתם מה בדברים שהם עשו בשטח הביא או אפשר לדעתם את ההצלחה כפי שתיארתן. נעודד פירוט של הפעולות שהביאו להצלחה, כלומר: באמצעות התבוננות המשתתפים בדיון מתבקשים לתאר באופן קונקרטי ומפורט את הפעולות בהן נקטו לאורך התהליך שחל הן לפני

והן אחרי. תוך כך יש לאתר נקודות מפנה בין המצב "לפני" למצב "אחרי": כלומר: בעת סקירת הפעולות יש לזהות נקודות המפנה שאלמלא ההצלחה בהן, לא היו מושגים התוצרים החיוביים. (אני מודעת לכך שיש גם נקודות מפנה שליליות שתקעו את התהליך, אך אליהן נגיע רק בהמשך).

5. **זיהוי של תוצרי לוואי שליליים ושל מחירי ההצלחה:** שלב זה עוסק בזיהוי תוצרי הלוואי השליליים שנבעו מהשגת השינוי שתואר בשלבים הקודמים. כאן מדובר בפגיעה באנשים שהפסידו מהתהליך או נותרו מאחור, או בתהליכים מהם היו פחות מרוצים. הזיהוי כולל גם את המחירים של ההצלחה מנקודת הראות של התשומות שהושקעו, כגון: משאבים כספיים, או השקעת זמן ואנרגיה. שימו לב, בשלב זה אנחנו מאפשרות למעשה להעלות את הדברים מהם בית הספר פחות מרוצה, אלא שאנו מנסחים זאת במושגים של "מחיר ההצלחה" כדי שהמיקוד בהן לא יחבל בחקר הפעולות שתרמו להצלחה. כאן יהיה מקום לדבר למשל על הקושי בפינוי אנשי הצוות הרלוונטיים, יום הדרכה לא מתאים וכ"ד.

6. **הפקת עקרונות הפעולה שביסוד הפעולות שהביאו להצלחה ותרמו לה.** מתוך הדברים שעלו רכזו את הפעולות שאפשרו את הלמידה ואת ההצלחה.

7. **בחינת השאלה האם אמנם מדובר ב"הצלחה" המצדיקה המשך למידה:** לאור תיאור ההצלחה והשלכותיה, לצד הקשיים שעלו, יש לברר האם יש מקום להמשך ההדרכה. במקרה של הטלת ספק בהצלחה, מתקיים דיון לאורו מוסכם האם להמשיך או מהם התנאים שיאפשרו המשך מוצלח, מהן הסוגיות הבלתי פתירות או המורכבות שיהיה מקום לתת עליהן את הדעת עם הפיקוח או כל גורם שיוכל לסייע.

**סיכום:** למידה מכישלונות היא ענין מקובל. למידה מהצלחות היא דבר שאנו פחות מורגלים להשתמש בו. קשיים הם דרך ללמידה ולהתייעלות. אנו מציעות לערוך תהליך מקביל עם כל צוות המורים. למידה כזו מעוררת אופטימיות ורצון להמשיך וללמוד.

## איך מעמיקים בחוזקה של תלמיד שמוצגת על ידי מורה או צוות בניתוח מקרה:

קטנה על הקשר שבין המודל לניתוח מקרה, לחוזקות ולתפקודי הלומד כאשר מועלה בפנינו מקרה להתלבטות של תלמיד, נבחין בין הסימפטומים לגורמים, נזהה את הצרכים ונגיע לסיפור האחר המזמן את שאלת החוזקות. בדרך כלל נשאל את השאלה במה התלמיד טוב? מהן החוזקות שלו?

פעמים רבות התשובות שניתנות הן תשובות המספרות על התנהגויות אך אינן מעמיקות בתפקודים החזקים. תשובות כגון: "הוא טוב בכדורגל", "הוא מצייר מקסים", "הוא אוהב לעזור" הן טובות אך אינן מספקות. זיהוי של תפקודי הלומד הבולטים בהתנהגויות המוצלחות של התלמיד יעזרו לנו להעתיק את החוזקות גם למקום אחר. ברגע שזיהינו תפקודים כחוזקות, ניתן לייצר למידה בסביבות אחרות ובהקשרים אחרים הנשענת על אותם תפקודים.

לדוגמה: נרחיב את המשפט "הוא טוב בכדורגל"

האם יש לתלמיד ראייה מרחבית בולטת? תפקוד חושי תנועתי

איזה תפקיד הוא ממלא בקבוצה בעת המשחק? תפקוד בין אישי

האם יש לו יכולת תכנון בולטת? תפקוד קוגניטיבי

האם התלמיד מגלה תחרותיות? שיתוף פעולה? עבודה בצוות? תפקוד בין אישי

מה התפיסה שלו את עצמו כשחקן כדורגל? תפקוד תוך אישי

מה מידת האיפוק שהוא מגלה? מידת סובלנותו לכישלון? החלטה על מהלכי משחק? תפקוד הכוונה עצמית בלמידה

איך התלמיד מנתח מהלכים במשחק? תפקוד מטה קוגניטיבי

האם התלמיד לומד טוב יותר תוך כדי תנועה? תפקוד חושי תנועתי





# הישן יתחדש והחדש יתקדש...

**מורים אלופים - למידה  
איכותית ומשמעותית**  
על מורים אלופים  
מאמר

הקליקו

**מהי למידה מהצלחות ומתי  
היא חיונית?**  
הרצאתו של פרופ' יונה  
רוזנפלד

הקליקו

**פעילויות לזיהוי ולהעצמה  
של חוזקות אצל מורים  
ותלמידים**  
(מקבץ פעילויות מתוך  
תכנית "חזק ואמץ"  
שפותחה במרכז לכישורי  
למידה)

הקליקו



לפני שלומדים מחמיאים

הקליקו

### חשיבה חיובית

"אני אוהב את האור כי הוא מראה לי את הדרך,  
אני אוהב את החושך כי הוא מראה לי את הכוכבים"  
(אוג מנדיאו)

Learning by doing and not teaching

הקליקו

מוריה טלמור מדריכה ארצית

**צוות המדריכות המחוזיות:**

יעל גודל מחוז דרום

מיכל פרנקל מחוז תל אביב

נרקיס שור מחוז חיפה

עידית הוכנברג מחוז מנח" - ירושלים

עליזה שפירו מחוז צפון

טובה נדלר מחוז חרדי

עיצוב גרפי גלית סבג "טו דו דיזיין"

הוצאה לאור גף הפרסומים, משרד החינוך

ה'תשע"ו 2016

gov  
www.gov.il

# הנושא הבא לעלון: מוח, למידה ומה שבניהם

