

# הדגמות מעשיות וכלים לביצוע



המכון לחינוך דמוקרטי



חלוץ חינוכי

המתודות והדוגמאות פותחו, נכתבו והובאו  
מניסיונה של הדס ערער. במידה ויופיעו  
כלים ממנחים אחרים הדבר יצוין במיוחד

כתיבה ועריכה: אפרת בן-צבי  
עיצוב: סטודיו נעם תמרי

נובמבר 2015

תודה לצוות חלוץ ששאל וחקר ופעל ויצר ופיתח והמציא וידע והלך  
לאיבוד וטרח ורקח והתנסה וחלק מניסיונו במשך חמשת השנים  
הראשונות של התכנית. יצאנו לדרך עם מספר קווי מתאר - אלמלא  
אתם, יקרות ויקרים, הם לא היו מתמלאים בעושר ומגוון של צבעים  
וצורות.

תודה על הכלים, תיאורי המקרה, וגיבוש הידע: לאילה לאוקס, איתי  
אלטר, אסתי אוארבך, הילה טלאור, טלי אשר, יולי חרומנצ'קו, יותם  
טרוון, יעל שוורצברג, יפעת אידלמן, סני כרמלי, רויטל יהלום ושני  
מרצ'בסקי.

תודה לנזית תש"ח על ההפקה.

תודה והוקרה מיוחדות לד"ר יעל שטיימברג על פיתוח הכלי להערכת  
שינוי בבתי ספר ועל הסיוע העקבי בחידוד המושגים והתהליכים  
במציאות מורכבת.

חוברת זו נועדה למנחה ככלי עזר לעבודתו בשטח  
והנו מקביל לפרק 4ב' (משימות המנחה והנחיות  
לביצוע) בהתאמה למספרים שהופיעו בו באדום.

כל החומרים המופיעים בחלק זה ניתנו מארגזי  
הכלים של מנחות תכנית חלוץ לאורך השנים.

מנחי תכנית חלוץ בהווה ובעתיד מוזמנים להרחיב  
חלק זה ולתרום לו מעבודתם ומניסיונם בשטח.

## תוכן העניינים

### ליווי חלוצים כקבוצה

1. הכרות
2. ברור אני מאמין כינוכי אישי
3. יצירת אני מאמין של הקבוצה
4. העלאת רעיונות לפרויקט, ליישומו ולבחינת הצלחתו
5. הקשר והשיתוף של צוות המורים בתהליך החשיבה
6. שיתוף ותמיכה

### ליווי חלוצים באופן אישי

7. ליווי חלוץ בפרויקט אישי
8. הגדרת מטרות ויעדים לעבודה
9. הערכה דיאלוגית
10. רפלקציה
11. אפשרויות לשימוש בקלפי תכנית חלוץ לצורך תהליך הליווי האישי

### ליווי מנהל/ת בית הספר

12. חלומות
13. איתור צרכים אישיים ובית ספריים
14. הבניית תהליך העבודה

### ליווי תהליך השינוי הבית ספרי

7. מיפוי מצב בבית הספר
8. 15א. מיפוי בית ספרי באמצעות מפגשים אישיים
9. 15ב. מפה אבחונית
10. 15ג. אבחון המוכנות והבשלות לשינוי
11. 15ד. מה המצב בארגון אותו אנו מלווים?
12. 15ה. מיפוי החוזקות ואזורי הצמיחה הפדגוגיים של ביה"ס
16. 16. תיאור מהלך הנחיה של שנה ראשונה
17. 17. התהליך השנתי והרב שנתי בליווי המנחה

### SML ארגוני

15. 18. דוגמא לסילבוס השתלמות צוות
19. 19. תיאורי מקרה של תהליכי שינוי בבתי ספר חלוציים
- 19א. 19א. תיאור מקרה מניסיונה של המנחה טלי אשר
- 19ב. 19ב. תיאור מקרה מניסיונה של המנחה יולי חרומצ'נקו
20. 20. התחלת תהליך שינוי בבית ספר יסודי

### נספח: מחוון תהליך שינוי בבית ספר

20. תהליכי שינוי במבט רב שנתי

# ליווי חלוצים כקבוצה

## 1 הכרות

מפגש ראשון של הקבוצה עם המנחה יכול להיות בהרכבים שונים: מפגש של קבוצה ומנחה שעדיין לא מכירים (בבית ספר שזו לו שנתו הראשונה בתכנית), מפגש של קבוצה שכבר מכירה - אך המנחה חדש, קבוצה ותיקה שקולטת חלוצים חדשים, וכיו"ב. מתוך כך יש לבחור את המתודה המתאימה למפגש ההכרות שהוא הבסיס הראשוני לעבודת הקבוצה. היכרות אישית זו צריכה להיות מותאמת למטרת הקבוצה ומשימותיה, למשל:

1. **חפץ אישי** - כל משתתף מתבקש להוציא חפץ מקרי מהתיק או שנמצא עליו. המשתתפים מתבקשים לספר על עצמם משהו בהקשר לחפץ זה.

2. **מישהו מספר עלי** - כל משתתף בוחר מישהו שמכיר אותו (יכול להיות גם בעל החיים שלי או חפץ שלי שאני מעניקה לו יכולת דיבור). **מי שבחרתי מספר לקבוצה עלי** משהו, לאחר שהוא מציג את הקשר שלו אלי, למשל: "אני הבת של הדס, קוראים לי שחר ואני בת 10, עכשיו חופש גדול ואמא שלי כל הזמן בעבודה, במקום להיות איתי."

3. **מהשבוע האחרון** - כל משתתפת בוחרת להשלים משפט אחד מתוך הדוגמאות שלהן, ניתן לרשום את הפתיח על פתק, וכל אחת תיקח פתק באופן מקרי.

- הדבר הכי טוב שקרה לי בשבוע האחרון...
- הדבר הכי מבאס שקרה לי השבוע...
- הדבר הכי מפחיד שקרה לי השבוע...
- הדבר הכי מרגש שקרה לי השבוע...
- הדבר הכי משמח שקרה לי השבוע...

## 2 ברור אני מאמין כינוכי אישי

חשוב ליצור מיקוד בדבר מרכזי המאפיין את תפיסתי ולא נאום. וזאת באמצעות בחירת חפץ, מילה או קלף, למשל:

1. **בחירת חפץ** - על בד המונח במרכז המעגל מפזרים חפצים שונים שנאספו באופן מקרי. כל משתתף מתבקש לבחור חפץ אחד המבטא את הדבר המרכזי באני מאמין שלו.

2. **כתיבת השלמה למשפטים** - אני מאמין שילדים הם...

- אני מאמין שמבוגרים הם...
- אני מאמין שתפקידי כאיש חינוך הוא..
- אני מאמין שחינוך נועד ל..

3. **קלפי תוכנית חלוץ** - מפזרים קלפים עם מילים המבטאות ערכים, כל אחד בוחר 3 מילים המבטאות את האני מאמין שלו ויוצר מהן משפט.

- מפזרים קלפים עם תמונות וכל אחד בוחר תמונה המשקפת את האני מאמין שלו.
- מפזרים קלפים ומילים וכל אחד בוחר קלף ומילה המשקפים את האני מאמין שלו.

## 3 יצירת אני מאמין של הקבוצה

תהליך זה מטרתו למצוא את המכנה המשותף ו/או השונות בין התפיסות השונות של המשתתפים. תהליך זה מתרחש כהמשך לתהליך ברור אני מאמין אישי ומיד אחריו, בהתאם למתודה שנבחרה לברור האני מאמין האישי.

1. **הסיפור שלנו** - יצירת סיפור משותף המתחיל בהיה היה ..., הראשון ממשיך את הפתיח ומניח את מה שבחר (חפץ, קלף, מילה..) כדי להמשיך את הסיפור באמצעותו. המשתתפים ממשיכים אותו, לא בסבב, כל אחד בזמן שמתאים לו. לבסוף המנחה חוזר על הסיפור כולו ומשקף את משמעותו כתפיסה מובילה של הקבוצה.

2. **קלפי תוכנית חלוץ** - פורסים את כל הקלפים לפי הנושא המרכז שלהם, כל פעם נושא אחד. כל אחת בוחרת קלף אחד מתוך האפשרויות ומסבירה את בחירתה.

בסוף החלק הזה כל אחד מחזיק 4 קלפים, אחד מכל תחום. מניחים את כל הקלפים על השולחן וכל אחד בתורו מייצר מהם סיפור בעל רצף המתחיל במילים "הקבוצה שלנו..."

אפשרות נוספת, כל אחד מוסיף קלף בכל פעם ועימו משפט נילוה.

3. **הכי חשוב לי ש..** - כל אחת בתורה משלימה את המשפט, הכי חשוב לי שהקבוצה שלנו... תהיה/ תעשה/ תוביל/ תחשוב/ תיזום... וכן הלאה.

## 4 העלאת רעיונות לפרויקט, ליישומו ולבחינת הצלחתו

שלב זה יתרחש לאחר זמן מה בו הקבוצה מכירה את עצמה ואת בית הספר, הזמן משתנה בהתאם לקבוצה. מן הסתם קבוצה שיש בה חלוצים ותיקים, תוכל להעלות רעיונות מהר יותר מקבוצה חדשה הלומדת להכיר את בית הספר.

1. **הכל פתוח – סיעור מוחות:** כל משתתף מעלה את התחום שהכי מפריע לו בבית הספר והיה רוצה לחולל בו שינוי. רושמים את כל הרעיונות, כדי שיהיו מול העיניים.  
שלב 2 – לוקחים כל רעיון ומעלים אפשרויות לפרויקט המתייחס לנושא זה.  
שלב 3 – מדרגים את החשיבות, כאשר כל אחד שם מדבקה צבעונית ליד הנושא שבחר לפי סדר העדיפות שלו. למשל, כחול – הכי דחוף, אדום – הכי פחות דחוף, ירוק – חשוב.  
רואים באופן ויזואלי לאן נוטה הקבוצה. אם התמונה אינה חדש משמעות, עושים את אותו תהליך רק עם הנושאים שנבחרו ראשוניים.

### 2. מסתכלים ומתכננים את הפרויקט יחד באמצעות מהלך ה-SML<sup>1</sup>:

- מאיפה באנו – מה זיהינו כצורך? כדורש שינוי? ממה נוצר?
  - איפה אנחנו כרגע – מה המאפיינים הבאים לידי ביטוי כרגע?
  - לאן אנחנו רוצים להגיע? תוצאה נראית לעין.
  - איך נגיע? רעיונות לפעולה
  - איך נדע שהגענו? קביעת מדדים להצלחה.
- מתחלקים בשאלות, וכל אחד או שניים מפתחים את התשובה ומביאים אותה לקבוצה. הקבוצה שומעת וממשתבת.
- המנחה אוסף את התהליך ויחד עם הקבוצה מזקק משפט העונה לכל אחת מהשאלות והופך להיות תכנון הפרויקט.

3. **שיתוף מנהל/ת בית הספר** – מחליטים מי מקדם פגישה עם המנהלת להצגת הרעיון. מי מציג ואיך מציגים את הרעיון. מאפשרים למנהלת למשב ולדייק את הרעיון, לתת את ברכת הדרך או לכוון להמשך עבודת הכנה. בשלב זה המנחה מתווך את עבודת הקבוצה למנהל כחלק מקדים לפגישה.

4. **כותבים את תכנית העבודה ומחלקים תחומי אחריות** לביצוע, תוך התחשבות בחוזקות השונות של חברי הקבוצה.

<sup>1</sup> הדגמה של שימוש במתודה באופן קבוצתי.

## 5 הקשר והשיתוף של צוות המורים בתהליך החשיבה

קבוצת החלוצים מעלה רעיונות לגבי תהליך השיתוף של צוות המורים ומביאה אותם בפני מנהלת בית הספר, כדי לקבל אישור לצאת לדרך עם צוות המורים. זהו שלב חשוב ביותר, כדי לא ליצור התנגדות כלפי הקבוצה. הקבוצה יכולה להזמין אליה מצטרפים להובלת הפרויקט.

**אפשרויות:** חשיפה פרונטאלית במליאה, חלוקה לקבוצות – בכל קבוצה חלוץ המציג את הרעיון, שליחת הרעיון הכתוב במייל כחומר מקדים לשיבת הצוות. חשוב לתת לצוות להגיב ולבחור כיצד הם לוקחים חלק בהוצאת הפרויקט לפועל באמצעות שיתוף הפעולה עם קבוצת החלוצים. כמו כן חשוב שחדר המורים יהיה מודע לעובדה שבית הספר נמצא בתוכנית חלוץ ומי הם החלוצים שלו.

**המנחה** מלווה את כל השלבים הללו הן בנוכחותו והן בהבאת זווית הראיה שלו, כדי שהחלוצים ומנהלת בית הספר ירגישו את הרוח הגבית ותמיכתו, וכמובן כדי להביא את התוספות שלו.

## 6 שיתוף ותמיכה

תפקיד נוסף של קבוצת החלוצים הוא השיתוף, התמיכה והליווי של המשתתפים אחד כלפי השני, בקידום המשימות העומדות לפניו/יה ובהתמודדותו/ה באופן אישי עם מכלול האתגרים בחייו (יש לתת מקום גם לנושאים אישיים המשפיעים כמוכן על התיפקוד). נושאים אלו עולים במפגשי הקבוצה בהתאם לצורך ולאווירה המתפתחת בקבוצה, כמו גם לאופן בו מנחה הקבוצה מאפשר ומזמין להעלות תכנים אלו. לעיתים עשוי נושא להעלות בהדרכה אישית והמנחה יציע לחלוץ להעלות את הנושא לשיתוף והתייעצות בקבוצה. מבחינה מתודית חשוב לתת לכל מפגש את המבנה של פתיחה - אמצע - סגירה. כל זאת במסגרת הזמן הנתון.

1. **אפשרויות לפתיחת מפגש:** (עד 10 דק')

- **60 שניות פתוח** - כל אחד בוחר מה להביא ב60 שניות שלו לקבוצה, בכל תחום.
- **רגע מרגש** בשבוע החולף....
- **האתגר** העומד בפני כיום....
- **התמודדות** שהיתה לי לא פשוטה בזמן האחרון ..

2. **מרכז המפגש - אמצע:**

- נושא שעלה מהפתיחה ויש צורך לתת לו מקום
- נושא הממשיך את תהליך העבודה של הקבוצתי שהמנחה מביא
- למידה והעמקה סביב נושא רלוונטי
- למידת עמיתים - התייעצות
- תכנון המשימה
- .....

3. **סגירת המפגש:** איסוף הנושאים שעלו, שיקוף ומיקוד מרכז המפגש, התייחסות להמשך...

אפשר לתת לחברי הקבוצה מדי פעם להביא את הפתיחה או הסגירה, להנחות בעצמם, לתת להם את ההתנסות בתהליך המקביל הן כמשתתפים והן כמנחים, כחלק מפיתוח המיומנויות שלהם למפגש עם התלמידים.

**תפקיד המנחה -** לראות את התהליך שהקבוצה עוברת, להקפיד על קיומם של המפגשים והשתתפות בהם. ככל שהקבוצה תהיה משמעותית עבור החלוצים, הם יקפידו בעצמם להיות בה. כמו כן, המנחה מהווה סוג של קשר בין הקבוצה והמנהל/ת, באמצעות יצירת מפגש משותף אחת לזמן מה. באמצעות עידוד ליצירת קשר ישיר במקרים רלוונטיים, במטרה להעלות סוגיות המעסיקות את החלוצים לחשיבה משותפת וכד'.  
(כזכור - המנהל/ת הינו חלק מתהליך החניכה והליווי של החלוץ/ה, הוא נבחר לתוכנית ורצה בה כמנוף לשינוי בבית הספר.)

## דוגמא מהשטח לתמיכה וליווי של קבוצת חלוצים בחברה מהקבוצה:

קבוצת חלוצים בשנתה השלישית בבית הספר מובילה תחומים שונים בבית הספר, אך באופן אישי. כל חלוץ ותחום שהוא מוביל. יחד עם זאת הקשר בינם לבין עצמם טוב מאוד וגם הקשר עם צוות המורים מצוין, הם חלק מהצוות ואינם נותנים תחושת נבדלות. בתחילת השנה השנייה לעבודתה, הקבוצה הציבה לעצמה מטרה לבחור משימה קבוצתית שהיא טוביל יחד. תוך כדי התהליך, עלו רעיונות שונים, התקיימו מפגשים עם המנהלת, הציעו דרכים שונות למימוש, אך אף אחד מהם לא יצא לפועל מסיבות שונות. המנהלת והחלוצים שוחחו על כך באופן פתוח ממקום של הבנה שכנראה משהו עדיין לא בשל דיו לרעיונות הללו. לקראת סוף השנה, ביקרו מספר חלוצות במסגרת הסיורים של התוכנית בבית ספר חלוצי שבו הוקמה ע"י החלוצים קבוצת גישור העוסקת בפתרון קונפליקטים בין תלמידים. הן חזרו לקבוצה מלאות התלהבות ואמרו שזה הפרויקט שהם רוצים לקדם בבית הספר. מכיוון שהשנה עמדה להסתיים, החליטה הקבוצה שחלוצה שנה שנייה שטרם היה לה פרויקט מרכזי, תרכז את הנושא ותיכנס בחופשת הקיץ ללמידה שלו.

כאשר הקבוצה מלווה ותומכת כמוכן הן באופן אישי והן במימוש.

בתחילת השנה, הציגה החלוצה את התוכנית שלה באופן כללי והקבוצה יחד עבדה על יצירת המודל המתאים מתוך חשיבה משותפת. במקביל עברה החלוצה הדרכה אישית איתי כמנחה, כיצד להפוך את הרעיון לתוכנית עבודה כתובה שניתן להציגה בפני המנהלת ולצאת לדרך. החלוצה ביקשה ממני כי אתלווה אליה לפגישה עם המנהלת וכך עשינו. היא הציגה את התוכנית ושמעה מהמנהלת משוב ובו חידוד מספר נושאים וברכת יציאה לדרך. במקביל התקשתה להתארגן עם הזמן ולהחליט אילו משעות שהייה שלה מוקדשות לפיתוח הפרויקט. עבדנו על ניהול הזמן, צביעת השעה השבועית ותכנון מה עושים בכל שבוע. במקביל הקבוצה שמעה את התוכנית

## ליווי חלוצים באופן אישי

### 7 ליווי חלוץ בפרויקט אישי

זיהוי הצורך, פיתוח הרעיון ובחירת הפרויקט: השלב הראשון הינו זיהוי של התחום בו החלוץ רוצה להוביל פרויקט, מתוך הנושאים אותם מביא החלוץ להדרכה. חשוב לברר מדוע התחום הזה חשוב לחלוץ, מה היה רוצה שיהיה אחרת, מי יכול להיות שותף שלו לרעיון, מה הוא צריך על מנת לקדם את הרעיון, מה עוצר אותו וכד': כל אלו נושאים לשיח משותף בין החלוץ והמנחה. תהליך כזה יביא לדיוק ובחירת הפרויקט אותו רוצה החלוץ להוביל. החלוץ ישתף ברעיון את הקבוצה ויקבל את התייחסותה לרעיון ובהמשך גם את מנהל/ת בית ספר שצריכים לתת הסכמתם ליוזמה זו.

### 8 הגדרת מטרות ויעדים לעבודה:

החלוץ יעביר את היוזמה לתוכנית כתובה, אותה יגיש לאישור מנהלת בית הספר. כאשר המנחה מלווה את הכתיבה הן בשאלות ממקדות והן בהנחייה לכתיבת הצעה הכוללת את הסעיפים הבאים: שם הפרויקט, מטרות, יעדים לביצוע, שותפים, צרכים ועזרים טכניים, לוח זמנים.

והציעה שהפיילוט יהיה בשיתוף כיתה של אחד החלוצים. הזמן עבר ומשהו לא זז, בפגישה הקבוצתית העלתה החלוצה את הצורך שלה באמירה ברורה של המנהלת שזה בסדר והיא יכולה להתחיל. החלוצים הותיקים המכירים כבר את המנהלת אמרו לה, פשוט תתחילי. מנהלת בית הספר נותנת לנו מרחב ונותנת בנו אמון, אחרי שתתחילי תזמיני אותה לראות את התוצאות. תמיכה זו של נתנה לה את הכוחות לקפוץ למים והפרויקט התחיל לזוז, התקבצה קבוצה של מתעניינים ללמידה ופיתוח יחד, הקבוצה חשפה את הנושא בפני הכיתות השונות ואף התקיימו מספר גישורים. חווית ההצלחה בסוף השנה הייתה מדהימה ובעיקר ההרגשה כי הונחו התשתיות ועתה צריך להעמיק ולבסס את האופן בו פועלת קבוצת גישור זו.

חשוב לציין כי בתחילת השנה, התקיימה חשיפה של הרעיון והפרויקט לצוות המורים, ע"י סימולציה שעשו החלוצים במליאת המורים.



## 9 הערכה דיאלוגית

באמצע השנה ו/או בסוף השנה תתקיים הערכה דיאלוגית באמצעות מחוון חלוצים.

החלוץ והמנחה יענו על המחוון באופן אישי, ולאחר מכן יעברו על כל שאלה ויראו האם הערכתם זהה או שיש פער בין האופן בו החלוץ תופס את עצמו בנושא זה לבין האופן בו המנחה תופס את עצמו בנושא זה. השוואה זו תהיה הבסיס לשיחת הערכה משותפת המתייחסת לאזורי צמיחה, המשקפת את מבט המנחה על תפקודו והתפתחותו של החלוץ ומהווה בעצם את השיח הדיאלוגי המזמן צמיחה והתפתחות.

## 10 רפלקציה

בסוף השנה, חלק מתהליך הסיכום הינו המבט הרפלקטיבי על התהליך שעשתה החלוצה במהלך השנה. מבט על הדרך, על השלבים שעברה וכיצד היא מגיעה לסוף השנה. תהליך זה מאפשר גם זיהוי של הכוחות שסייעו לחלוצה בהתמודדות, האנשים שסייעו לה, המקומות שהיו קשים לה ומה הדרכים להתמודד איתם - וכן הלאה.

## 11 אפשרויות לשימוש בקלפי תוכנית חלוץ, לצורך תהליך הליווי האישי

### 1. תחילת שנה - מיפוי התחום המרכזי להתפתחות אישית השנה:

- מחלקים את הקלפים בערמות של ארבעת ממדי השינוי.
- החלוץ מתבקש לסדר את ארבעת התחומים בסדר יורד - מהתחום שהוא מחזיק הכי טוב עד לתחום שהוא מחזיק הכי פחות טוב.
- רושמים על דף המיפוי את הסדר שיצר החלוץ.
- החלוץ בוחר מתוך ארבעתם תחום שבו הוא רוצה להתמקד השנה.
- (תחום זה יכול להיות גם תחום שהוא מחזיק טוב ורוצה להעמיק בו.. לא בהכרח התחום שהוא פחות מחזיק בו.)
- המנחה יכול להאיר את התחום שהוא מציע לחלוץ להתמקד בו.
- לאחר שנבחר התחום, משאירים רק את ערמת הקלפים של התחום הנבחר ופורשים אותה על השולחן. שוב עושים את אותו תהליך: סידור הקלפים על פי המידה בה אני מחזיק בהם, יכול להם, יודע אותם. במעבר על הקלפים החלוץ נותן דוגמה מהשטח המבטאת תחום זה. מוציאים קלף אחרי קלף לפי התחושה לגבי הצורך להתמקד בהם, עד שמגיעים לשלושת הקלפים האחרונים.
- מתוכם - ניגשים למחשבה על איך אני עובד עליהם באופן מעשי במהלך השנה.
- רושמים על דף המיפוי את הסדר שיצר החלוץ, דגשים ותאריך.

### 2. אמצע השנה - בדיקה איפה אני כרגע, הערכה דיאלוגית:

- לוקחים רק את הקלפים מהתחום שנבחר, פורשים אותם ובוחרים שלושה מרכזיים המבטאים את המקום שבו החלוץ נמצא עכשיו, באמצעות שיתוף במקרה המביא לידי ביטוי את מה שכתוב בקלף.
- מתבוננים במה שנכתב בתחילת השנה. החלוץ עונה לשאלה: "איפה אני היום ביחס לתחילת השנה?".
- אם יש צורך - מדייקים מחדש, מסדרים שוב את הנושאים ורושמים עם תאריך המפגש.

### 3. סוף השנה - רפלקציה:

- עובדים עם כל הקלפים, לפי התחומים השונים. כל תחום נפרש על השולחן והחלוץ בוחר מתוכו שני קלפים המייצגים את שני הקצוות - האחד דרכו הוא מביא מקרה מוצלח מהשנה שמבטא את הקלף והשני מקרה של חוסר הצלחה.
- וכך הלאה לגבי כל תחום.
- אפשרות נוספת היא לבחור 2 קלפים מכל תחום המייצגים עבורי את השנה, לפרוש אותם ולספר את הסיפור שלי השנה דרך 8 הקלפים שבחרתי.

## מקרה לדוגמה:

חלוצה לקחה על עצמה לקדם נושא שיעורים על פי קבוצות עניין בבית הספר. (קבוצות העניין קמו בבית הספר מספר שנים קודם על מנת לאפשר למידה אחרת בחירה, ולקדם פדגוגיה המחזיקה ערכים דמוקרטים).

בשנה הראשונה של הליווי, עסקנו בהבנה למה הנושא קרוב אליה, מה הוא מבטא בעיניה ואיך היא רואה אותו כמקדם את בית הספר ומבטא את האני מאמין החינוכי שלה.

במקביל נכנסה החלוצה לארגון ולביצוע מתוך מה שהעבירה לה קודמתה. תוך כדי שלב זה, הביאה החולצה להדרכה תובנות שעולות לה ומביאות אותה לצורך לשנות ולפתח את האופן בו מתנהלות קבוצות העניין. החל מאיתור המנחים לקבוצות, חשיפה לתלמידים, בחירה, חלוקה לקבוצות והשתתפות בקבוצות במשך השנה ועד אירוע מסכם בסוף השנה.

מהר מאוד זיהתה החלוצה שהיא עובדת לבד, שצוות המורים וההורים אינו שותף מספיק ברעיון ובביצוע, שהיא עצמה צריכה עזרה ושהרעיון כולו צריך לעבור שינוי מתפיסה של חוג בסוף יום לימודים לתפיסה של למידה אחרת.

במהלך ההדרכה, עלה הרעיון להקים צוות היגוי שיכלול תלמידים, הורים, מורים, מנחי קבוצות וכמובן מנהלת בית הספר. החלוצה הקימה את צוות ההיגוי והפכה אותו לשותף הן בחשיבה והן בסיוע המעשי. לדוגמה – אחד האבות סייע לה בפיתוח תהליך בחירה בקבוצת עניין באמצעות המחשב, עיבוד המידע המתקבל ואפשרות להשתמש בו ולהציג אותו באופן יעיל.

הקמת צוות ההיגוי והמפגש איתו מספר פעמים בשנה, היווה ביטוי למבנה של שותפות ומעורבות רב גילאית. החלוצה ריכזה את הצוות 3 פעמים בשנה – לפני תחילת שנה"ל באמצע השנה ובסיומה.

לקראת השנה השנייה, בעקבות הלקחים מהשנה הקודמת, הציבה לעצמה מטרות לשנה הבאה – למשל, הגדלת מספר הקבוצות, כדי שבכל קבוצה יהיו פחות משתתפים וכדי שיהיה יותר מגוון לבחור מימנו. ליווי המנחים (חלק מהם היו תלמידים שביקשו להעביר קבוצת עניין) וחיבור צוות המורים. באמצע השנה, לקראת יום העיון של תכנית חלוץ, החליטו 2 החלוצות מבית הספר (השנייה בתפקיד רכזת פדגוגית), להביא את הנושא תחת השאלה:

"קבוצת עניין – תוספת חינוכית או פדגוגיה חדשנית?" הן הציגו את הלמידה בקבוצות העניין שהן רב גילאיות, שהן מעורבות ופתוחות לתלמידים מכל הכיתות (כולל חינוך מיוחד) ושנעשית בהם למידה מתוך בחירה ורלוונטיות. יחד עם זאת, לחלוצות ברור שלמידה זו צריכה להיכנס גם לדיסציפלינות נוספות, גם לשפה הבית ספרית כולה ובעיקר להיות חלק מההכרות של המחנכת עם תלמידיה. הדבר כמעט לא קורה – הלמידה בקבוצות העניין לא באה לידי ביטוי מספיק בתוך הכיתה, הן בשיתוף והן בידיעה של המחנכת איזו קבוצה בחר כל תלמיד. התקבלה החלטה עם המנהלת לקיים מפגש מליאת מורים סביב נושא זה לקראת סוף השנה.

תהליך זה התקיים הודות למפגשי הדרכה סדירים בהם יכלה החלוצה להעלות את הנושאים השונים המעסיקים אותה ועולים מהשטח. אני כמנחה, שאלתי שאלות שעזרו לה למצוא את הדרך האישית שלה בהובלה, שהתאימו לה, ששילבו את האני מאמין שלה. לא פעם הארתי זווית נוספת המצריכה שיתוף של המנהלת והצוות. החלוצה הביאה עימה יוזמות נוספות כמו למשל הוקרת תודה למנחים של הקבוצות, שילוב הקבוצות בהפסקות פעילות וכד'.

בסוף השנה התקיים אירוע סיום ובו כל קבוצה העלתה תוצר משקף של הלמידה במהלך השנה ושיתפה בחוויית הלמידה בקבוצה. היה זה בוקר מאוד מרגש שהדגיש עד כמה קבוצות העניין רלוונטיות וצריכות לקבל הרבה יותר במה בחיי בית הספר, הן כאזור חוזק ייחודי של בית הספר והן באפשרות להתפתחות וצמיחה של הילד דרכם.

במפגש הסיכום, יכלה החלוצה להביט לאחור ולראות את התוצאות שלה ביחס למטרות שהציבה לעצמה, וכבר להציב יעדים להמשך פיתוח בשנה הבאה.

## ליווי מנהל/ת בית הספר

הליווי מתבסס ראשית לכל- על הכרות, יצירת קשר אישי ואמון, תיאום ציפיות ויצירת מבנה קבוע למפגשים.

### 12 חלומות

דוגמאות לשאלות מנחות המאפשרות את העלאת חלומותיו של המנהל לקידום בית הספר:

**כאשר התחלת את תפקידך כמנהל, מה רצית לראות?**

**כאשר תסיימי את תפקידך, מה אתה רוצה שייזכר כטביעת היד שלך?**

**מה אתה זוכר כחווייה משמעותית מבית הספר שלך?**

**אילו לא היו לך מגבלות של תקציב ותוכנית לימודים, איך היה נראה יום בבית הספר?**

- חשוב שהמנחה ייתן מקום לכל דבר שעולה, ללא הגבלה. הכול אפשרי.
- בשלב השני המנהל יבחר את החלום האחד אותו הוא רוצה לממש.
- מימוש וביצוע: כתיבת התוכנית, מציאת המשאבים, שיתוף הצוות וציאה לדרך.

### 13 איתור צרכים אישיים ובית ספריים

סיור משותף בבית הספר:

- המנהל מתבקש לקחת את המנחה למקום שהוא הכי אוהב בבית הספר, עוצרים, משוחחים למה, האם הוא משתמש במקום אוהב זה בחיי בית הספר? איך? אם לא, איך אפשר?
  - בהמשך, מקום שאני הכי פחות אוהב בבית הספר - למה? מה אפשר לעשות כדי לשנות אותו?
  - הסיור צריך להיות סיור אותו מוביל מנהל בית הספר בסדר שהוא קובע, תוך עצירות בכל מקום להעמקת המבט על מקום זה.
  - בהמשך, בחירת מקום אחד שאני רוצה לתת בו ביטוי לשינוי שאני מוביל.
- אפשרות נוספת - בכל מקום בו עוצרים לבקש מהמנהל לתאר את החלום שלו לגבי מקום זה, איך היה רוצה שיראה, את מה הוא משרת... וכד'.

## 14 הבניית תהליך העבודה

המנחה מלווה את המנהל בהבניית תהליך העבודה, בהתאם לבחירות שבחר. המיקוד בדבר אחד מרכזי בשלב ראשון הינו מאוד חשוב. הוא נותן הכי הרבה סיכוי לביצוע מתוך העמקה.

דגשים שעל המנחה להביא בפני המנהל:

1. כיצד הצוות יהיה שותף ומעורב הן בחשיבה והן במוטיבציה ובביצוע - מניעת "הנחתה" של המנהל שמיד תיצור התנגדות בקרב הצוות.
2. ביטוי מנהיגות והובלת הרעיון ע"י המנהל.
3. העברת הרעיון מתוך הרציונל שעומד מאחוריו.

## ליווי תהליך השינוי הבית ספרי

### 15 מיפוי מצב בבית הספר

ישנם כלים רבים למיפוי. מצורפים כאן אחדים מהם. ניתן להיעזר בהם בהתאמה למטרות המיפוי ולעיתוי שלו.

### 15א מיפוי בית ספרי באמצעות מפגשים אישיים

פותח על ידי המנחה הלה טלאור

סוג כזה של מיפוי מתאים לשלב הראשון של כניסת מנחה לבית הספר. בצד הכירות טובה עם בית הספר המתאפשר באמצעות ראיון עומק, יוכל למנחה להניח תשתיות למערכות יחסים עם אנשי מפתח בבית ספר כך שמתאפשר תיאום ציפיות וצמצום התנגדויות למהלך. המיפוי מתחיל במפגש ארוך או שניים עם המנהל. את המענה לרבות מהשאלות האינפורמטיביות הוא יכול לספק. בצד זאת המנהל הוא למעשה המרואיין הראשון ולכן השאלות רלבנטיות גם עבורו. את מהלך המיפוי עם אנשי הצוות: עם מי להיפגש, דגשים לשאלות, מתי להיפגש, בפני מי להציג את מה שעלה בראיונות ועם מי להסיק מסקנות- יבנה המנחה יחד עם המנהל. לעיתים יכולה לעלות התנגדות של במנהל למהלך כזה, לגן יש חשיבות רבה לאופן ההצגה של הבקשה למיפוי ובנימוקים לעריכתו.

#### מטרות המיפוי

1. הבנת הצרכים של בית הספר
2. זיהוי חוזקות לשימור וחולשות לחיזוק
3. היכרות עם אנשי הצוות
4. הבנת התפיסות של אנשי הצוות לגבי העבודה החינוכית, המערכת הבית ספרית ונכונות לשינוי ולקייחת חלק בו.
5. יצירת אמון בין המנחה לאיש צוות
6. הבנת ערוצים שמהם ניתן לעשות את השינוי

**מבנה המיפוי הבית ספרי**

1. תהליך המיפוי מחולק לששה חלקים:
2. החלק ראשון עוסק בהיכרות עם איש הצוות כאדם וכאיש חינוך ונקודות המפגש בניהם.
3. ארבעת החלקים הבאים, מתייחסים לארבעת תחומים השינוי אליהם אנו שואפים: הממד הארגוני, ממד היחסים, הממד הרעיוני והממד הפדגוגי.
4. החלק האחרון מנסה לברר את מה שכבר נעשה בבית הספר, התחומים שיש לשמר והתחומים שיש לחזק ושם דגש על מיקומו של איש הצוות בתהליכי השימור והחיזוק.

**אווירת המיפוי**

במקרים רבים המיפוי הינו המפגש הראשוני של המנחה עם הצוות, לכן לאווירה שתיווצר חשיבות רבה בנוסף למה שיאמר.

בתחילה מומלץ לומר: "יש רצון עז שהתהליכים שיבנו עבור בית הספר יהיו מותאמים לצרכים הבית ספריים ומשמעותיים עבור כל השותפים לו (מורים, תלמידים, הנהלה, הורים) לשם כך ככל שאתם המורים תדייקו בצרכים שלכם, נוכל לבנות תוכנית עם מטרות ודרכי פעולה ברורות.

המשימה הראשונה היא ללמוד את הצרכים של בית הספר ומתוך זה לבנות יעדים ולראות כיצד עובדים ביחד. אנחנו זקוקים למרחב ללמוד את בית הספר ויחד עם זאת את שיתוף הפעולה שלכם, שיביא לבניית תוכנית, אשר עונה על הצרכים הבית ספריים, שנוכל יחדיו ליהנות מפרותיה".

במהלך המפגש חשוב להחזיק את הרצון האמיתי של כל אחד מהמורים לעשות את הטוב ביותר שלו, להעריך את מאמציו ובשלב זה לא להציע רעיונות לייעול/שינוי, אלא בעיקר לגלות הבנה ולנסות להפנות את המורה לתשובות מתוך מוקד שליטה פנימי ולא חיצוני. ולראות כיצד הוא יכול להשתלב בתהליך השינוי.

לאחר הפתיח וקבלת שיתוף הפעולה של איש הצוות אפשר להתחיל. השאלות המוצעות הן רבות. חשוב ורצוי לבחור רק אחדות מהן. מומלץ לאזן בין שאלות אינפורמטיביות לבין שאלות של חוויות ותחושות. אנשים אוהבים ששואלים אותם איך הם מרגישים ביחס לדברים.

**חלק א' - היכרות**

שם המורה, מקום מגורים, משפחה, תחום ההוראה ותפקידים בבית הספר, שנות ותק בבית הספר ובהוראה בכלל, עיסוקים נוספים.

- האם את יכולה לספר איך הגעת למקצוע ההוראה?
- אילו תחומים את אוהבת בעבודה?
- במה את גאה בעבודה שלך?
- היכן באים לידי ביטוי החוזקות שלך ו/או תכונותייך האישיות ו/או תחומי העניין שלך בעבודתך בחינוך?
- ספרי על מפגש משמעותי עם ילד.
- ספרי על שיעור/נושא שאת אוהבת ללמד.

- מהם הדברים שחשובים לך כמורה?
- מה לדעתך מאפיין אותך כמורה? (התייחסות לקשר עם התלמידים, דרך ההוראה, ניהול כיתה)
- אילו התמודדויות יש לך בעבודה ומהן הכלים העומדים לרשותך על מנת להתמודד אתן? (אישיים, צוותיים, מערכתיים) האם את חשה שאת צריכה כלים נוספים?

**חלק ב' - הממד הרעיוני**

- כיצד את רואה את הדמות של בוגר בית הספר?
- מהו לדעתך "האני מאמין" של בית הספר
- כיצד לדעתך הוא בא לידי ביטוי בחיי היום יום של בית הספר? (תוכניות חינוכיות, יחסים בין התלמידים לעצמם ולמורים, פדגוגיה).
- מהם לדעתך הערכים והנורמות המרכזיים החיים בבית הספר?
- מה לדעתך מייחד את בית הספר מבתי ספר אחרים?

**חלק ג' - ממד ארגוני**

- הממד הארגוני דורש מהמרוויין להכיר היטיב את הארגון הבית סיפרי. כדאי להבדיל בין שאלות למורה מן השורה לבין שאלות המיועדות לבעלי תפקידי רוחב.
- אילו צוותים פועלים בבית הספר?
- לאילו צוותים את משתייכת והאם את מרגישה שותפה ובעלת השפעה בצוות?
- מתי נפגשים הצוותים? (באופן קבוע? שבועי, חודשי, לפי צורך...)
- האם קיימים צוותים שעוסקים בנושאים מערכתיים?
- כיצד נבחרים חברי הצוות בצוותים השונים?
- כיצד מתקבלות החלטות בבית הספר?
- מהי לתחושתך מידת האוטונומיה הניתנת לצוותים השונים?
- מהו מבנה התקשורת בבית הספר בין הצוותים השונים?
- האם עבודת הצוות אפקטיבית? עד כמה ההשתתפות בצוות תורמת לצרכים המקצועיים שלך? לקידום החינוך והלמידה בבית הספר?
- מהו מבנה התקשורת בין הצוות החינוכי להנהלת בית הספר?
- כיצד מתחלק העומס בין גורמים שונים בבית הספר?
- כיצד מאורגנת הלמידה בבית הספר? (בחירה, גמישות, הטרוגניות, שילוב בין קבוצות גיל)
- כיצד מאורגנת למידת המורים בבית הספר?

**חלק ד' - ממד היחסים**

- כיצד היית מגדירה את היחסים בין התלמידים? (בכתות, שכבות, ישובים)
- כיצד היית מגדירה את היחסים בין המורים לתלמידים?
- כיצד היית מגדירה את היחסים בין חברי הצוות? (לדוגמא: שיתופי פעולה, תמיכה, פרגון, הפריה הדדית, איש איש לנפשו, לא כל דבר ניתן לאמר, קשה לקבל ביקורת- הדוגמאות הן עבור המנחה, במידה והשאלה אינה ברורה לנשאל).
- כיצד היית מגדירה את היחסים בין המורים להורים ושל בית הספר עם ההורים?

**חלק ה' - הממד הפדגוגי**

- מהן שיטות ודרכי ההוראה המרכזיות הנהוגות בבית הספר?
- כיצד מעוצבת תוכנית הלימודים? (רב תחומית, בתקופות, דיסציפלינארית)
- מהי מידת הבחירה שיש לתלמיד בעיצוב תוכנית הלימודים?
- אילו דרכי הערכה מקובלות בבית הספר כלפי התלמידים?
- אילו דרכי הערכה מקובלות בבית הספר כלפי המורים?
- באילו תחומים נערכו השתלמויות מורים בשנים האחרונות בבית הספר ומי לקח בהן חלק?

**חלק ו' - מהוה וקדימה...**

- אילו תחומים לדעתך עובדים היטב בבית הספר וחשוב להמשיך להעמיק בהם?
- אילו תחומים לדעתך זקוקים למחשבה מחודשת ולהשקעה בהם?
- האם את מרגישה שיש לך את האפשרות להשפיע בבית הספר?
- באילו תחומים את מעורבת או שהיית רוצה להיות מעורבת?
- האם יש לך חלומות חינוכיים שהיית רוצה להגשים במסגרת בית הספר?

**15 מפה אבחונית**

פותח על ידי שני מרצ'בסקי

מתאים לצוותים בהרכבים שונים: הנהלה, היגוי, מליאה.  
עונים על הטבלה ביחד כשהיא כתובה על לוח.

חלק א' - ההוה	
תחומים טעוני שיפור	עוצמות
<p><b>לדין מקדים: מהי הצלחה?</b> מהם המאפיינים הארגונים התורמים להצלחה? "מקדמי הצלחה" תוך בית הספר</p>	<p><b>דין מקדים: מהי "אי הצלחה"?</b> מהם המאפיינים הארגונים החוסמים הצלחות? "חסמי הצלחה" בתוך בית הספר</p>
דומיננטיים:	דומיננטיים:
אחרים:	אחרים:

שאלות להערכת גורמי המפתח	גורמי מפתח להצלחת השינוי
בידי מי השינוי ומי מקדם אותו? מי מתחייב בפומבי למימוש? מי מגייס את המשאבים הדרושים על מנת לקיימו? מי ישקיע מזמנו האישי?	הובלת השינוי (של מי השינוי?)
האם השותפים מבינים את הסיבה לשינוי? האם חושבים שהוא חשוב? מבינים כיצד יסייע בטווח קצר וארוך?	הגדרת הצורך המשותף לשינוי (למה?)
האם השותפים מבינים את השלכות השינוי? האם הם נלהבים? מבינים את התועלות שלו?	עיצוב החזון (איך יראה כאן אחרי השינוי?)
מי עוד צריך להתחייב לשינוי כדי להבטיח את מימושו? האם מגבשים קואליציה תומכת? מי אנשי המפתח בארגון? מה חלוקת האחריות?	גיוס מחויבות (מי עוד צריך להיות מעורב?)
מה השלכת השינוי על חיי היום יום?	התאמת המערכות והמבנים (כיצד יש למסד את השינוי?)
הצבת יעדים לשינוי ותכנון המעקב אחר ההתקדמות.	מעקב אחר התקדמות (כיצד יש למדוד אותה?)
האם הוכנה תכנית עבודה לטווחים השונים? האם יש סימון של הצלחות בטווח הקצר ונראות שלהן?	הבטחת אורך חיים לשינוי (קיימות - איך להפעילו ולקיימו לאורך זמן)
האם יודעים איך מתחילים? האם מזהים איפה יש מספיק גמישות מחשבתית להתחיל? מהקל אל הכבד? האם מתכוננים לתקיעות?	גמישות בתהליך (היכן להתחיל? צווארי בקבוק)

סממנים של הצלחה: על מה מתלוננים ה-	סממנים של הצלחה: ממה שבעי רצון ה-	
		לקוחות: תלמידים הורים ישוב משרד החינוך
		מנהל
		צוות ניהול, רכזים, סגן
		מורים
		אנשי מנהלה

## 115 אבחון המוכנות והבשלות לשינוי<sup>2</sup>

בהתחלה מתאים לסייע למנחה בארגון המסקנות שלו בעקבות המיפויים. יש לשים לב למידת הבשלות של המנהל, צוות הניהול, צוות המורים לשאלות מסוג זה.

## 115 ד מה המצב בארגון אותו אנו מלווים?<sup>3</sup>

אבחון הזהות הארגונית- עד כמה היא מוגדרת?  
אבחן 1-10; =10 גבוה; =1 נמוך

**ייעוד (Mission)** – מה המשימה העיקרית שלנו? באיזה עסק אנחנו? הגדרה פשוטה ובסיסית של התכלית.

**חזון (Vision)** – מה רוצים להשיג בטווח הארוך? איזה ארגון רוצים להיות?

**מטרות (Objectives)** – לאן רוצים להגיע? מה רוצים להשיג? אילו עמדות רוצים לכבוש? בטווח הבינוני.

**יעדים** – איך משיגים את המטרות, מה צריך לעשות ברמה האופרטיבית כדי להצליח? מדדים ברורים וכמותיים למטרות. בטווח של עד שנה.

**בהירות בהעדפות וכללי ניהול מנחים** –

**ערכים: עקרונות חברתיים ומוסריים** – דוגמאות: שוויון הזדמנויות, קידום קבוצות מקופחות, שמירה על איכות סביבה.

**מדיניות: כללי יעילות ואפקטיביות** – דוגמאות: העדפת קבוצות עובדים, העדפת מיקום, מיקור חוץ.

2 ש.ם.  
3 ש.ם.

## 115 ה מיפוי החוזקות ואזורי הצמיחה הפדגוגיים של ביה"ס<sup>4</sup>

### ענו על שאלות לפי בחירתכם/ן

- מה החוזקות והייחודיות של ביה"ס?
- מה עושים "טוב" מבחינה פדגוגית?
- מה החזון הפדגוגי של המנהל/ת?
- האם יש בביה"ס תוכנית לימודים ייחודית ויוצאת דופן? מהי?
- אילו ימי שיא מיוחדים יש ביה"ס?
- כמה מורים חדשים יש בצוות?
- האם יש מרחב בחירה לילדים במערכת?
- האם יש שיעור אינטרדיסציפלינרי?
- האם יש מרכזי למידה? מה מטרתם?
- מה התוצרים המוצגים בכיתות ובמסדרונות?
- האם נשות הצוות מביאות את הייחודיות שלהן לידי ביטוי בדרכי ההוראה?
- איך נראית תעודה בבית הספר?
- מה עושים הילדים בהפסקה? והמורים?
- אילו שאלות עולות ע"י צוות לגבי החינוך האישי והפדגוגיה?
- אילו מבנים דיאלוגיים של חינוך אישי ניתן לייבא לכיתה? כיצד?
- האם יש מרחב מוגן ובטוח למורים לנסות חדשנות חינוכית... ואולי לטעות?
- ציין שמות של נשות צוות שאלי ירצו ללמד "אחרת":
- שאלות נוספות:
- אחר: .....

4 פותח על ידי רויטל יהלום.



## 16 תיאור מהלך הנחיה של שנה ראשונה

נכתב על ידי יפעת אידלמן

התיאור להלן הינו דו"ח שנכתב לסיכום תהליך השינוי בבית הספר יסודי חלוצי עם תום שנת הליווי הראשונה:

המשימה המרכזית שהוגדרה בתחילת השנה ע"י המנהלת, הנכנסת לשנתה השנייה בניהול, הייתה יצירת מבנה ארגוני חלופי לצוות הניהול הקודם אותו החליטה לפזר על מנת לאפשר לרוחות החדשות להיכנס.

המנהלת הגדירה 4 תחומים מרכזיים שאותם יובילו צוותי הפיתוח חדשים:

אקלים \ פדגוגיה \ חברה וקהילה \ תקשוב.

בימי ההערכות נערך תהליך מיפוי בית ספרי שהתייחס לנקודות החוזק של בית הספר, ולדברים שהיו רוצים לשפר. בסיום התהליך בחרו אנשי הצוות את התחום אותו היו מעוניינים לקדם בבית הספר.

בתחילת השנה הוחלט שזמן הפיתוח, יהיה בזמן המליאה ויתחלק ללמידה משותפת, לצד למידה של כל אחד מהצוותים, הצגת תוצרים וקבלת משוב. כל צוות הגדיר חזון, ואת תמונת העתיד המיטבית של התחום אותו הוא מוביל. סיום התהליך היה בכתיבת תכניות עבודה מפורטות לשנה הבאה, על פי מחוון שנבנה יחד עם המנהלת.

הציר המארגן של התהליך השנתי היה מודל ה-SML – "למידה בניהול עצמי" סביב 5 השאלות עליהן מתבסס המודל – מאיפה באנו? היכן אנו היום? לאן רוצים להגיע? איך נגיע? איך נדע שהגענו?

### כתוצאה מכך:

- התבססה הכרות מעמיקה יותר של חברי הצוות
- נערך ברור ערכי – מה תפיסת העולם החינוכית, והערכים המובילים שמחזיק הצוות-ככוכב צפון של העשייה.
- נבנו תכניות העבודה לשנה הבאה- תשע"ד, בשיתוף מומחים/מדריכים ממשרד החינוך.

לאורך התהליך נערכה התבוננות של המנהלת והמנחה על הצוות והעשייה שלו, אותרו אנשי צוות מובילים, ועבודת הצוותים לוותה בפגישות צוותיות וביחוח אישיות.

התשתית הנדרשת להובלת תהליך כזה שיונע מתוך חיבור אישי לחלומות ולתשוקות של המורים ויצור תחושת שייכות, מחויבות ואחריות לתהליך הוא החינוך האישי.<sup>5</sup>

השיח במליאות המשיג את עקרונות החינוך האישי: בחירה, חיבור לתחומי עניין, הנעה פנימית, אזורי חוזק, ביטוי אישי ייחודי ולמידת עמיתים.

במהלך השנה נפתחו קבוצות "הכלה"<sup>6</sup> בהובלת היועצת והפסיכולוגית.

הרצינונל מאחורי פתיחת הקבוצות היה יעד ההכלה, שהוגדר כיעד השנתי של משרד החינוך, יחד עם הרצון לאפשר לצוות מקום שבו הוא יהיה מוכל, לצד רצון ליצור הכרות בין אנשי צוות שונים שלא מכירים ביום יום. לאורך השנה קיימה המנחה פגישות עם היועצת, במטרה לנסח יחד את תפישת החינוך האישי בבית הספר וליצור חיבור בין התהליך במליאה לתהליכים בקבוצות הקטנות.

### תוצרי הליווי לשנה החולפת:

- התגייסות מלאה של הצוות לתהליך, ויצירת פלטפורמות להובלת תהליכים של הצוות מתוך בחירה וחיבור אישי.
- הקמת צוות יחסי ציבור וחיבה על קידום בית הספר בקהילה.
- הפקת חומרי פרסום ראשוניים, לקראת ההרשמה לכיתה א.
- אירוע קהילתי בפורים, בהובלת אחד החלוצים, שהוביל להרשמה של 4 תלמידים נוספים.
- אירוע קהילתי בשבועות, שמטרתו הייתה להציג בפני קהילת בית הספר והצוות את העשייה הענפה שקיימת בבית הספר, ולבסס את תחושת השייכות והיצירה המשותפת.
- הרקדות והפסקות פעילות בהובלת החלוצים.
- שילוב משחקים בחצר.
- פיילוט של צוות פדגוגיה – קידום קבוצות של ילדים מצטיינים בשעה הפרטנית. למידת חקר בנושא מנהיגות, שתסתכם בהכנת משחק קופסא, שאותו ילמדו התלמידים את חבריהם לכיתה. הפיילוט כולל 2 קבוצות דו גילאיות בנות 8 ילדים.

### יעדים לשנה הבאה:

- מימוש תכניות העבודה שנכתבו השנה.
- חיבור עמוק ומבוסס יותר בין התהליכים בקבוצות ההכלה לתהליכים הבית סיפריים (בתוכן ובצורה).
- יצירת נראות לתהליכים שקיימים במרחבי בית הספר.
- ביסוס קשר מתמשך עם הגנים המיועדים להרשמה לכיתה א, באירועים קהילתיים שונים, קטנים וגדולים.
- עלתה האפשרות לקדם קורס הכנה לכיתה א.

6 הכלה: באתר של המכון לחינוך דמוקרטי.

5 יהלום, 2014. שני מקרי בוחן: 1. מודל בת ים לחינוך אישי 2. בית ספר גורדון כדוגמא לבית ספר שאימץ את החינוך האישי בבת ים.

## 17 התהליך השנתי והרב שנתי בליווי המנחה

פותח ובוצע על ידי המנחה הדס ערער

### SML ארגוני

תהליך זה אליו שותפים צוות המורים, מזמן הכרות עם הכלי מחד ומעורבות בקביעת הנושאים שהצוות רוצה לשנות מאידך.

מצ"ב דוגמא לתהליך שנעשה בבית ספר יסודי, כשהיה בשנתו השישית בתכנית חלוץ, בתחילת השנה השנייה שלי כמנחת בית הספר ובתום שנה זו, לאחר זיהוי צורך מרכזי ביצירת צוות משותף בעל קו ברור של בית הספר, כל זאת- בשנה שלישית למיזוג בית הספר עם בית ספר לילדים בעלי לקות פיזית.

### SML בית ספרי

- המנחה מציגה את השאלה, הצוות משיב, כל התשובות נרשמות.
- לאחר המפגש נשלח סיכום למנהלת שמעבירה אותו לכל צוות בית הספר.
- אחת ל- 3 חודשים, מתבוננים בסיכום זה ובודקים איפה אנחנו ביחס אליו. התבוננות זאת נעשית עם ההנהלה.
- בסוף השנה מציגה המנהלת את מה שנעשה השנה ביחס למה שעלה ביום ההיערכות.

**סיכום מליאה בנושא יום היערכות, בהשתתפות כל הצוות, 26/8**

### שאלה 1: מאיפה באנו?

מאיפה הגענו לנקודת הזמן כיום, שהתחילה לפני שנתיים? (שאלת מיפוי)  
 בית ספר א' – חדר מורים מגובש, צוות מכיל, הילד במרכז.  
 בית ספר ב' - צוות חינוכי שותף ובעל גאות יחידה, עבודה עם לקויי שמיעה, אמונה שכל אחד יכול... צוות שנדד...

### שאלה 2 : איפה אנחנו היום?

חולשות:	חוזקות:
(טבלת חוזקות \ חולשות דוגמא למיפוי)	
מיעוט הורים שיוצר אווירה שלילית	אוכלוסיית תלמידים הטרוגנית
משבר אמון מתיש עם הורים בעקבות פירסום תוצאות המיצב	שילוב תלמידים בעלי צרכים מיוחדים בכיתות רגילות
ערעור הבטחון המקצועי של הצוות עקב המיצב ותגובות ההורים	אינטגרציה עם אוכלוסיה חזקה
העדר תחושת צוותיות, שתי קבוצות בתוך חדר מורים	יכולת הכלה עם דרישות ברורות
	אמונה שכל ילד יכול להגיע ל...
	הורים יוזמים ומעורבים

**שאלה 3: לאן אנחנו רוצים להגיע?**

- עבודת צוות מייטבית – אחד בשביל כולם, כולם בשביל אחד
- ראייה הוליסטית של הילד בכל הצוות
- שיח צוות רב מקצועי על כל ילד בראייה הוליסטית
- הקניית כלים טיפוליים לצוות
- קידום הישגים
- חיזוק וחיידוד יחודיות בית הספר
- ביטוי לערכים דמוקרטים
- גאוות יחידה
- הצלחה בשילוב תלמידים

**שאלה 4: איך נדע שהגענו?**

- מצבת המורים לשנה הבאה לא תשתנה, מורים לא ירצו לעזוב
- מספר היעדרויות מלימודים יופחת
- כל איש צוות יישא בתפקיד כלשהוא – חונכות בין אנשי צוות, ליווי בתחום חוזק וכד', עליה בהישגים
- הנהגת הורים מעורבת ושותפה
- עליה במספר הנרשמים מתוך השכונה ומחוצה לה,
- ידברו עלינו טובות ויראו את הייחודיות שלנו באמצעי התקשורת
- נראות לייחודיות בית הספר בחזות בית הספר
- תוצאות טובות לשאלון שביעות רצון פנימי של תלמידים, הורים, צוות – בטחון, גאווה, הנאה..

**שאלה 5: איך נגיע לכך?**

- מעגלי שיח צוותים, מעורבים ובקבוצות קטנות במשך השנה
- פיתוח פורטל מקצועי מתקשב
- זמן משותף למפגשים בין אישיים מקצועיים (מרחב פתוח)
- מפגשי גיבוש ופעילות משותפת עם גורם חיצוני מפעיל
- יצירת פרויקט משותף שכל הצוות מוביל יחד
- הדרכות לצוות מתוך הצוות, בתהליך מקביל למה שאמורים לעשות עם התלמידים: מעגלי שיח, SML אישי, הכלה רגשית וכד'.

**מליאת סוף שנה: מה עשינו השנה? בהמשך לתהליך SML בית ספרי שעשינו ביום ההיערכות**

**שאלה 1: מאיפה באנו?**

- מאיפה הגענו לנקודת הזמן כיום, שהתחילה לפני שנתיים?
- בי"ס א' – חדר מורים מגובש, צוות מכיל, הילד במרכז.
- בי"ס ב' – צוות חינוכי שותף ובעל גאות יחידה, עבודה עם לקויי שמיעה, אמונה שכל אחד יכול..

**המשפטים בסגול הם השינוי שהתרחש ומבטא את המקום בסוף השנה:**

**שאלה 2: איפה אנחנו היום?**

חולשות שהופכות לאזורי צמיחה:	חוזקות:
מיעוט הורים שצובע את האווירה, משבר אמון מתיש עם הורים בעקבות פרסום תוצאות המיצב - שינוי משמעותי, מעבר לשיתוף פעולה טוב עם הנהגת הורים ובכלל.	אוכלוסיית תלמידים הטרוגנית שילוב תלמידים בעלי צרכים מיוחדים בכיתות רגילות
ערעור בטחון הצוות ברמה המקצועית שלו - התפתחות בטחון מקצועי בעקבות הדרכות ושיח רב מקצועי. גאוות יחידה, אוהבים לבוא לעבודה, זהות מקצועית חינוכית ברורה.	אינטגרציה עם אוכלוסייה חזקה
העדר תחושת צוותיות – הרבה יותר קשר בינאישי, אירועי גיבוש עם השתתפות רבה, יותר שותפות ומעורבות, הדרכות בצוותים קטנים	יכולת הכלה עם דרישות ברורות
	אמונה שכל ילד יכול להגיע ל...
	הורים יוזמים ומעורבים

### שאלה 3: לאן אנחנו רוצים להגיע?

#### עבודת צוות מייטבית - אחד בשביל כולם, כולם בשביל אחד

- נעשו פעילויות ליצירת הצוותיות – מליאה בנושא חנוכה, מפגש ערב, מורגש שינוי באווירה הכללית של עבודת הצוות.

#### ראייה הוליסטית של הילד בכל הצוות

- התקיימו 2 מפגשי מליאה בנושא "של מי הילד הזה?"
- פיתוח מודלים לעבודת צוות – תרשים זרימה
- נמשיך העמקה ופרקטיקה בשנה הבאה.

#### שיח צוות רב מקצועי על כל ילד בראייה הוליסטית

#### הקניית כלים טיפוליים לצוות

- הרצאות מקצועיות של אנשי צוות ומרצים מבחוץ
- סדנאות לצוות
- הדרכות בצוותים קטנים

#### קידום הישגים

- ניתן לראות ברמה הפרטנית

#### חיזוק וחיידוד ייחודיות בית הספר

- אירועי שיא לקהילה

#### ביטוי לערכים דמוקרטים

- בחירה בקבוצות עניין, תלמידים מנחים, צוות היגוי משותף לתלמידים, מורים והורים

#### גאוות יחידה

- צוות ותלמידים שמחים ואוהבים את בית ספר

#### הצלחה בשילוב תלמידים

- קבוצות עניין משותפות
- מעבר תלמידים משילוב חלקי לשילוב מלא

#### השמעת קולן של כיתות ה-PDD באופן מסודר

### שאלה 4: איך נדע שהגענו?

- מצבת המורים לשנה הבאה לא תשתנה –
- אין מקום לקליטת מורים חדשים, מורים חזרו משבתון,
- מספר היעדרויות של מורים מימי לימודים יופחת
- כל איש צוות ישא בתפקיד כלשהוא – חונכות בין אנשי צוות, ליווי בתחום חוזק וכד',
- עליה בהישגים
- הנהגת הורים מעורבת ושותפה
- עליה במספר הנרשמים מתוך השכונה ומחצה לה,
- ידברו עלינו טובות ויראו את הייחודיות שלנו באמצעי התקשורת
- נראות לייחודיות בית הספר בחזות בית הספר
- תוצאות טובות לשאלון שביעות רצון פנימי של תלמידים, הורים, צוות – בטחון, גאווה, הנאה..
- כל היתר בתהליך התקדמות!

### שאלה 5: איך נגיע לכך?

- מעגלי שיח צוותים, מעורבים ובקבוצות קטנות במשך השנה - התקיימו הן בצוותים דו שכבתיים והן במליאות.
- פיתוח פורטל מקצועי מתוקשב – בהקמה, קורס תקשוב לצוות
- זמן משותף למפגשים בין אישיים מקצועיים (מרחב פתוח)
- מפגשי גיבוש ופעילות משותפת עם גורם חיצוני מפעיל - פעילות לחנוכה, ערב גיבוש, יציאה להצגה, - השתתפות רבה ואווירה טובה
- יצירת פרויקט משותף שכל הצוות מוביל יחד
- הדרכות לצוות מתוך הצוות, בתהליך מקביל למה שאמורים לעשות עם התלמידים: מעגלי שיח, SML אישי, הכלה רגשית וכד'.
- בקבוצות בהנחיית היועצת, הסגנית והפסיכולוגית.
- הרצאות אנשי צוות

## 18 דוגמא להשתלמות צוות

הסילבוס מהמכון לחינוך דמוקרטי ועם התאמה לצורכי הצוות על ידי אפרת בן צבי

ההשתלמות נערכה בבית ספר 12 שנתי במהלך המעגל השני של השינוי. במעגל הראשון הפך בית הספר לבית ספר הפועל לפי עקרונות החינוך הדמוקרטי (בחירה, שותפות בקבלת החלטות וכיו"ב). בשלב השני ביקש בית הספר להתמקצע ברמת השיעורים. את ההשתלמות יזם מנהל התיכון שהינו בוגר התכנית. בהשתלמות השתתף כל צוות בית הספר. חברי הצוות התחלקו לזוגות עבודה.

### סילבוס השתלמות צוות מורים

שם ההשתלמות: **חדשנות פדגוגית בתרבות דמוקרטית**

מטרות:

תכנון וביצוע של תכנית למידה בהיקף של 8 שיעורים על בסיס עקרונות של למידה המבוססת על עקרונות של תרבות דמוקרטית.

ביסוס ידע מובנה של מהלך כתיבה וביצוע של תכנית למידה .

הבנה מעמיקה בסיבות לבניית תכנית למידה דמוקרטית .

הקף: 30 שעות אקדמאיות, על פני 10 מפגשים של 3 שעות אקדמיות כל אחד.

שעות: ההשתלמות תתקיים בימי ראשון, בין השעות 13:30-16:00

אחריות ומחויבות: נוכחות קבועה, ביצוע משימות מפגישה לפגישה, השתתפות פעילה

נושאי ההשתלמות עם תאריכי מפגשים:

#### 17.11

עשר סיבות טובות (ויותר) לקידום למידה דמוקרטית: ברנדט, רייכרט, יהלום, הרפז.

הלכה למעשה: איך מתחלקים לזוגות עבודה? הערכת מצב- מה הידע שקיים בקבוצה ביחס לתכנון מהלכי למידה?

#### 24.11

צורות פדגוגיות המבטאות למידה דמוקרטית: קהילת לומדים, למידה מבוססת פרויקטים, הכלה (כמתודה), למידת

רשת, לומדים ומלמדים, אקטיביזם, למידה ממומחים, למידה בסביבה. סיעור מוחות: הכנה לתכנית למידה

#### 15.12

קבלת השראה לתכנית למידה

מהי תכנית למידה טובה? דוגמאות

#### 22.12

יוצאים לדרך: איך מתכננים למידה

עבודה מעשית: יצירת תכנית למידה

#### 26.1

בניית תכנית למידה

תכנון מבנה שיעור

#### 9.2

דרכי הערכה והצגת תומרי למידה - הלכה ומעשה

#### 23.2

הצגת תכניות למידה שלימות - גלריית תוצרים והערכתם על ידי הקבוצה

#### 30.3

מתכנון לביצוע- יוצאים לדרך

#### 4.5

שיתוף במהלכי למידה- למידה מהצלחות ומקשיים

#### 18.5

המשגת המהלכים שנעשו

לקראת שנה הבאה - תכנון מהלך למידה שנתי

סיכום ומשוב

**עבודת סיכום:**

תאר בכתב את תכנית הלמידה שתכננת עבור תלמידיך, על פי הפרמטרים שנלמדו בהשתלמות המשג בקצרה כל פרמטר כתוב מה בוצע בפועל הערך את מהלך הלמידה שהתרחש בכיתה בעזרת מושגי ההערכה שנלמדו בהשתלמות עגן את הנחותיך ביחס לתהליך הלמידה על סמך המקורות הנלווים לקורס

**רשימת קריאה**

אדן ש. (1951). "העדה המחנכת", הוצאת טברסקי איגן ק. (2009). "חינוך להבנה", הוצאת ספריית פועלים ארמסטרונג, ת. (1996). "אינטליגנציות מרובות בכיתה: מדריך יישומי", הוצאת מכון ברנקו וייס ומשרד החינוך. גרדנר ה. (1996). "אינטליגנציות מרובות", הוצאת מכון ברנקו-וייס ברנדט ר. (2002). "למידה רבת עוצמה", הוצאת מכון ברנקו-וייס הכט י. (2009). "החינוך הדמוקרטי- סיפור עם התחלה", הוצאת המכון לחינוך דמוקרטי הרפז י. (2008). "המודל השלישי: הוראה ולמידה בקהילת חשיבה", הוצאת ספריית פועלים הרפז י. (2008). "לבנות את החינוך מלמטה", בתוך: **הד החינוך**, גיליון פברואר, עמ' 64–69 לאבוי ר. (2008). "פריצת דרך במוטיבציה", הוצאת אמציה מידזנסקי ש. (2008). "למידה סביב תוצר", בתוך: **מוט"ב כעת**, גיליון 2, עמ' 10–12

**19 תיאורי מקרה של תהליכי שינוי בבתי ספר חלוציים**

כל המקרים המתוארים להלן הובאו כרקע להיוועצות עמיתים של המנחה עם צוות המנחים בדילמות שהוא עסוק בהן בבתי הספר אותם הוא מלווה.

**19א תיאור מקרה מניסיונה של המנחה טלי אשר**

**פרופיל בית ספר -** בית ספר יסודי + חט"ב+ חטיבה צעירה (חובה-א'), ממוקדם בשכונת מצוקה בעיר במרכז הארץ. אוכלוסייה חלשה ורב תרבותית. בית ספר דמוקרטי ברוחו (פרלמנט, ועדות, חונכות אישית, רצועה של שיעורי בחירה). מעבר לכך - מערכת שעות רגילה. המניעים של בית הספר לשינוי - תחושת סטגנציה מבחינת הזהות החינוכית של ביה"ס ומבחינת מוטיבציה צוותית. דילול במספר הילדים שממשיכים לחט"ב. סימני שאלה עירוניים באשר לעתידו.

**האתגרים של בית הספר - גלויים וסמויים:**

טיפול מקומו בתודעה העירונית, הפיכתו למקום אטרקטיבי, העלאת מספר התלמידים. מיצוב של מנהלת חדשה שנכנסה לתפקידה השנה, אחרי שנות דשדוש בית ספרי תחת ניהול שקדם לה. ביסוס של חינוך אישי בהתאם לצרכי ביה"ס. העמקת החונכות הנהוגה בו מיסוד של מגמת מנהיגות, טיפוח קבוצה של העצמה נשית בקרב תלמידות החט"ב. הכשרת צוות ניהול המתפקד ככזה בפועל (אחריות אישית, מקצועיות, מוטיבציה, קידום מטרות, הצבת רף של מצוינות בעבודה). שמירה על היות החלוצים כוח מניע ולא כוח מונע. הרחבת המנעד הפדגוגי המיושם בשיעורי הבחירה, ועיצובם באופן שיאפשר למידה משמעותית ומקור העצמה למורות.

תוצאות בשטח- עד כה - 5 קבוצות שיצאו לדרך עם חינוך אישי, הגדרת תפקידים מדויקת של חברות צוות ההיגוי, סטינג מהודק להדרכה שמקבלים מנחי הקבוצות, הגדרה מחודשת של מערך החונכות, יום מנהיגות שבועי, תחילת פעילות של קבוצת הבנות בחט"ב, סדר יום ממוצה מקסימלית ליום ההדרכה שלי.

**הישגים ברמת התהליך:**

שיתוף פעולה של רכזת החינוך האישי למרות משבר שחוותה בעקבות אי קבלת תפקיד הניהול של ביה"ס איתור מקום מתאים ליועצת ביה"ס במסגרת החינוך האישי (עדיין יצריך התייחסות וחשיבה) שיח פתוח וחושב עם המנהלת

הנחלת תרבות צוותית ע"י המנהלת של חשיבה משותפת, מחויבות מקצועית וערבות הדדית.

איתור דרך פעולה עם מורה שאינה מסכימה לליווי בעלות התפקידים (כנ"ל)

ילדים המגיעים לביטוי ולמקום אישי במסגרת החינוך האישי על אף שהוא בראשיתו (ילדה המספרת במעגל שהיא בד"כ בתפקיד המציקה ורוצה לשנות את זה, ילד רוסי שלא העז להגיד מילה ברוסית מלמד את הילדים האחרים משפט בשפתו...), הצבעה ברגליים של תלמידים לטובת מעגלי השיח (המורה בחט"ב נכנסת והילדים כבר יושבים על כסאות במעגל, כדי לא לבזבז זמן...).

צורך השעה: חצי יום הדרכה נוסף...

**19 ב תיאורי מקרה מניסיונה של המנחה יולי חרומצ'נקו****בית ספר 1**

בית ספר שש-שנתי ז'–י"ב (כ-300 תלמידים) - הממוקם באחת השכונות המוחלשות בעיר. הוא בית ספר ותיק, עם היסטוריה - נוסד בסוף שנות השמונים כ"בית ספר בערכי תנועת העבודה" על ידי קבוצת אנשי חינוך מובילים כבית ספר "אינטגרציה הפוכה" - בית ספר בשכונה מוחלשת שלפחות מחצית מתלמידיו הינם ילדי אליטה מגיעים מבתיים מבוססים. במשך שנים נחשב לאחד מבתי הספר המובילים והמבוקשים בעיר. בעשור האחרון, בעקבות צירוף נסיבות שכלל השפעות של מאפייני דמוגרפים (התחרדות, הזדקנות השכונה), שינויים במערך בתי הספר בעיר (ריבוי בתי ספר ייחודיים) ושינויים פנימיים בתוך בית הספר (תחלופת מנהלים גבוהה) עזבה האוכלוסייה החזקה את בית הספר, והוא הפך לבית ספר עבור תלמידי השכונה בלבד - ובתוכם אחוז לא מבוטל של תלמידים עם לקויות שונות (למידה, רגשיות וכד'). בתוך כך חלה ירידה חדה במספר הנרשמים לבית הספר ופגיעה בתדמיתו. אלה, בנוסף לתחלופה מהירה של מנהלים וצוות, הביאו לירידה במורל הצוות החינוכי ותחושת אובדן דרך.

בית הספר החל בשותפות עם תכנית החלוץ החינוכי בקיץ 2008, אחרי שהתמנתה לבית הספר מנהלת חדשה (אשת צוות ותיקה בבית הספר) בעקבות עזיבה של מנהל נוסף. המנהלת בחרה בתוכנית החלוץ ובמכון לחינוך דמוקרטי ללוות אותה במסעה לשיקום בית הספר. המטרות שהוגדרו לתהליך בתחילתו היו: שיפור תדמית בית הספר והעלאת מספר הנרשמים והתוויית דרך חינוכית-פדגוגית מחודשת לבית הספר שתמשיך, מחד, את המסורת החינוכית המפוארת של בית הספר ותשתלב בו, ומאידך, תתאים לאוכלוסיית התלמידים שהשתנתה. במהלך השנה הראשונה לתוכנית, ובתהליך דמוקרטי שנעשה עם המנהלת והצוות המוביל, הוחלט על יצירת מסלול חינוך דמוקרטי ייחודי צומח בתוך בית הספר, שייבנה על ידי צוות המורים ויותאם לצוות ולקהילת בית הספר. היום, בשנה הרביעית לתהליך, פועלת כבר חטיבת ביניים שלמה ברוח דמוקרטית בבית ספר. אחוזי הנרשמים הוכפלו (יש שתי כיתות בכל שכבה לעומת כיתה אחת של 27 תלמידים בשנת תחילת העבודה), ותדמית בית הספר השתפרה לעין ערוך (מגיעים אליו היום גם תלמידים ממשפחות מבוססות מחוץ לשכונה, ואף כמה תלמידים מחוץ לעיר). נבנה מודל פדגוגי דמוקרטי ייחודי הכולל שיעורי בחירה חווייתיים, ועדות דמוקרטיות של תלמידים ומסגרות ללמידה פעילה מחוץ לכיתה. צוות המורים בתוך בית הספר כולל שישה חלוצים שהשתלבו

בתפקידי מפתח בבית ספר (כמעט כולם מחנכים, ריכוז חברתי, ריכוז פרויקטים...), והוא מתאפיין באווירה של גאווה יחידה והתגייסות עמוקה וערכית למשימות החינוכיות העומדות בפני בית הספר. ארגון בית הספר עצמו עבר שינוי הדרגתי והוחלף במבנה הנהלה שטוח יותר, המאפשר אוטונומיה גדולה יותר לצוות החינוכי לצד ליווי והדרכה צמודים מצד דמויות ניהוליות.

האתגרים העומדים כעת בפני בית הספר: תכנון מודל ייחודי של תיכון דמוקרטי שיתחיל לפעול בשנה הבאה, גידול נוסף ברישום התלמידים והשגת שיפור בזכאות לבגרות.

## בית ספר 2

בית ספר יסודי (גן-ו', כ-360 תלמידים) הוא בית הספר היסודי הממלכתי היחיד במקום. הוא קיים כבר 50 שנה, כמעט מאז הקמת היישוב, וכולל אוכלוסייה הטרוגנית מאוד של תלמידים המשקפת את הדמוגרפיה של היישוב וסביבתו: ילדי התושבים הוותיקים (שסביהם עולים ממדינות אסיה ואפריקה שהובאו לישוב בשנות החמישים), ילדי אנשי צבא קבע המשרתים בבסיסים סביב היישוב ונוודים כל כמה שנים, ילדים של תושבים חדשים (בעיקר תושבי המרכז שהגיעו לבחיפוש אחר איכות חיים אחרת), ילדי הקהילה הדתית הגדלה ביישוב, ילדי עולים, ומספר ילדי מיעוטים. בית הספר הוביל בעבר שינויים פדגוגיים ואף זכה בפרס חינוך. בשנים האחרונות סבל מירידה ברישום ובתדמית בית הספר (בעיקר בעיני האוכלוסייה החזקה ביישוב), ומהתמוססות הייחודיות הפדגוגית, בעיקר עקב תחלופת צוות גבוהה.

בתחילת תהליך השינוי, בספטמבר 2009, הוחלט להוביל את בית הספר לכיוון של שינוי פדגוגי ובניית מודל פדגוגי ייחודי ליישוב, שייתן לבית הספר המרוחק נראות ויביא לו הערכה והוקרה הן בתוך היישוב והן מחוצה לו. אתגר נוסף שעמד בפני התהליך הוא גיבוש פנימי של הצוות וחיזוק הקשר והמחויבות שלו לבית הספר, וגיבוש רציונל ומודל פדגוגי חדש שיעורר מוטיבציה של הצוות.

בתום שנת למידה שכללה את צוות המורים כולו (כ-30 מורים), פותח מודל ייחודי של "יום למידה אחר (למ"א) בקהילה": יום שבו כל מורה בבית הספר מציעה ללמד קורס בכל תחום, על פי בחירתה ותחום העניין והתשוקה שלה, רצוי מחוץ לגבולות הכיתה/בית הספר, והתלמידים יכולים לבחור באיזה קורס הם רוצים להשתתף. תהליך הלמידה המשותפת ובניית המודל ליכד את צוות המורים ושיפר לעין ערוך את האווירה בחדר המורים ואת תחושת מחויבות המורים לבית הספר.

השנה מופעל יום למ"א זו שנתו השניה - וזוכה להצלחה בקרב התלמידים והמורים כאחד. יש מגוון גדול של קורסים, ותלמידים ומורים מדווחים על מוטיבציה גבוהה של ילדים להגיע ביום זה לבית הספר ולהשתתף, ועל חווית למידה איכותית. היום יצר קשרים מרתקים ונתינה הדדית בין בית הספר לקהילה סביבו, וגרם לשיפור תדמיתו של בית הספר בתוך היישוב. צוות בית הספר הגיע להציג את המודל שלו בפני קהלים מגוונים של אנשי חינוך במרכז הארץ, וזכה למספר התייחסויות בעיתונות. יש שביעות רצון, הן של המנהלת והן של הצוות, מהתהליך, ורצון להמשיך ולפתח חדשנות חינוכית (בתחום ההערכה האלטרנטיבית).

## בית ספר 3

חטיבת ביניים חדשה ביישוב - ישוב המצוי בתהליכי פיתוח מואצים שאוכלוסיית תלמידיו גדלה מדי שנה בכמה כיתות, ושעסוק בהגדרת זהותו החינוכית-קהילתית - וזו שנתו הראשונה בתוכנית חלוץ חינוכי. בשנה שעברה עבדו המנהלת וחלק גדול מהצוות בבית ספר יסודי ביישוב, בו עברו תהליך ליווי אחר מטעם המכון לחינוך דמוקרטי. בתוך תהליך זה הגדירה המנהלת יחד עם צוות מוביל מתוך בית הספר כמטרה להפעיל בחטיבת הביניים החדשה מגמות של מקצועות בחירה, ולהכניס לתוך הלמידה הבית-ספרית למידה מבוססת פרויקטים<sup>7</sup>.

בתוך השינוי המואץ שעובר היישוב, מתמודד בית הספר הן עם לחצים גדולים מצד הורי התלמידים (החוצים את הגבול ממעורבות להתערבות שאינה במקומה), ועם אוכלוסיית תלמידים גדולה יחסית בעלת לקויות למידה, קשיים רגשיים והפרעות קשב. ריבוי התלמידים בכיתות (כ-38) לצד ריבוי התלמידים בעלי הקשיים (ומיעוט של צוות מקצועי המוכשר לתת מענה לתלמידים אלה, ומשאבים מתאימים) מקשה מאוד על הוראה אפקטיבית - ומכאן הרצון לבחון דרכי הוראה חלופיות שייגבירו את המוטיבציה של התלמידים ללמידה.

בית הספר נמצא היום בתחילת התכנון של תהליך רב-שנתי של למידה מבוססת פרויקטים (PBL) שבמרכזו הקמת מוזיאון חי ביישוב על ידי התלמידים. התוכנית, הנבנית בימים אלה עם צוות בית הספר בשיתוף מומחים חיצוניים ביישוב, תהיה אינטר-דיסציפלינרית ותכלול תכנים מתוך המקצועות היסטוריה, מורשת, גיאוגרפיה, שפה, אמנות ומדעים, ושלוש מחלקות על פי שלושת שכבת הגיל: עיסוק בחקר העבר של היישוב (שכבה ז'), בהצגה רב-תחומית של ההווה שלו (שכבה ח') ובתכנון העתיד שלו (שכבה ט'). במהלך הלמידה יתנסו התלמידים בחקר היסטורי בקבוצות, בלמידה של תהליכי אוצרות ובהפקה של מגוון תוצרים יצירתיים. במהלך השנה מתוכננים שלושה אירועים קהילתיים (בחנוכה, בט"ו בשבט ובסוף השנה) בהם יוצגו לקהילה שלבים שונים בהתפתחות המוזיאון על ידי תלמידי השכבות השונות.

7 ראה אתר PBL. יישומים של למידה מבוססת פרויקטים ניתן למצוא גם אצל פאטון (2012), בשן (2012) ובאתר של המכון לחינוך דמוקרטי.



## 20 התחלת תהליך שינוי בבית ספר יסודי

מסגרות הליווי שלהלן הוגדרו בפגישה של המנחה, המנהלת והמנהלת הפדגוגית מטעם חלוץ, בפתחה של השנה הראשונה להצטרפות של בית הספר לתכנית.

סיכום פגישה 14.8  
<?> הסיכום על ידי המנחה אסתי אוארבך.

### מטרת על

- יצירת מתכונת ייחודית של חינוך דמוקרטי בבית הספר,
- הנותנת מענה לתלמידים והורים בעלי צרכים שונים,
- מתוך תפיסה של פיתוח אישי ומצוינות של יחיד
- החבר בקהילה בה מתקיימים קשרים הדדיים של קבלה ונתינה

### יעדים מרכזיים

1. פיתוח היחיד בשילוב בין הייחודיות שלו כלומד וכאדם ובין דרישות החברה
2. פיתוח קהילה דמוקרטית
3. הגדלת מספר התלמידים בבית הספר
4. בית ספר קולט חלוצים

### יעדים בתשע"ד

1. הבניה ופיתוח של מודל כיתה דמוקרטית בכיתה א (מרחב משותף לכיתות, שילוב אומנויות, שילוב בין בחירה למקצועות ליבה, למידה במרחבים כולל בכיתה הירוקה)
2. יצירת שיח חינוכי משמעותי בכלל הצוות על ידי מפגש עם טקסטים של חינוך הומאניסטי
3. התנסות של כלל הצוות בפדגוגיה של חינוך דמוקרטי
4. מיסוד קשר קבוע ומשמעותי עם הורים של כיתה א בפרט וכלל ההורים על ידי יצירת מעגלי שיח פעם בחודש בהם יעברו חוויה של לימוד וחיבור בין גישות חינוכיות
5. הצמחה של שגרירי שינוי פנימיים מצוות בית הספר (חלוצים, מורים מובילים מהצוות הוותיק, בעלי תפקידי רוחב)

### שאלה חשובה

- על מה מוותרים כך שיהיה מקום לחדש?

### מבנה הליווי על ידי מנחת חלוץ

- המנחה תגיע כל שבוע בימי ראשון ושני לסרוגין
- יום ליווי ממוצע הינו בהיקף של 7 שעות
- הטבלה הינה הדמיה בלבד- סדר השעות המדויק יקבע על ידי המנהלת

שעה	יום ראשון	יום שני
1	הדרכה ליועצות כמלוות הורים	
2	מיפוי בחודשיים הראשונים ולאחר מכן פגישות אישיות ובקבוצות קטנות עם אנשי צוות	מיפוי בחודשיים הראשונים ולאחר מכן פגישות אישיות ובקבוצות קטנות עם אנשי צוות
3	תכלול ופיתוח הליך השינוי עם המנהלת והסגנית	פגישה אישית עם המנהלת להעצמה וחלימה
4	פגישה אישית עם חלוצות (בסדר קבוע)	פגישה אישית עם חלוצות (בסדר קבוע)
5	פגישה קבוצתית עם החלוצות	צוות פיתוח כיתה א = חלוצות, מורה מובילה מכיתה ב, מורה מובילה מכיתה ה, מורה למתימטיקה
6	השתלמות צוות ועבודה בקבוצות פיתוח	
7	כנ"ל	
8	כנ"ל	
9	כנ"ל	

### היגדים

ההיגדים מגדירים שאיפה ומתאמים ציפיות בנוגע למהותו של תהליך בבית ספר ולפעולות הכלליות הנחוצות על מנת לממש תהליך כזה

הפעולות והתוצאות המצופות הנזכרות כאן מתבססות על תפיסה ערכית של תרבות דמוקרטית ולכן מתקיימים דגשים על שיתופי פעולה, שיתוף בקבלת החלטות, בחירה, גיוון, ביטוי אישי וכיו"ב

ההיגדים מתייחסים לרוב למצב הרצוי לאחר 3-5 שנים בתהליך ולכן בשימוש בהם ניתן ואף רצוי להגדיר מצבי ביניים מבחינת היקפי פעולות ותוצאות. במידה והיה הכרח להתייחס לשלבים נזכרות רק נקודות שיא. (למשל הגידים המתייחסים ב"מימד הרעיוני" לשלב גיבוש החזון- שמתרחש בדרך כלל בשנה הראשונה או השנייה לתהליך)

ההיגדים מנסים להיות כלליים כך שכל בית הספר יוכל לזהות בהם את עצמו גם אם החזון, השפה, המהלכים הפדגוגיים וכולי שונים מבית ספר לבית ספר. בחוברת ההסבר למשחק מומלץ להביא תחת היגדים שונים דוגמאות מבתי ספר שונים על מנת להמחיש זאת.

### מקרא צבעים

לכל צבע של הממדים השונים וההיגדים יש משמעות.

צבעים ראשיים: להבדלה בין הממדים

ממד רעיוני = כחול – מסמל חשיבה גבוהה, תכלול, ערכים, דברים שיש לשאוף אליהם ולכן צבע השמיים

ממד ארגוני = צהוב – צבע שיוצר אשליה אופטית של התרחבות, מסמל שמש וחום שהם מקור חיים. בהשאלה:

מדמה את תפקיד ההנהלה ביצירת תשתיות חיים לארגון, ההנהלה מעוניינת שהרעיונות שהיא מקדמת יתרחבו לכלל השותפים בארגון

ממד יחסים = ירוק – מסמל צמיחה. תרבות ארגונית ששמה דגש על בני אדם ולא רק על משימה הינה תרבות מצמיחה וברת קיימה.

ממד פדגוגי = סגול – מסמל איזון. הסגול הוא שילוב של אדום וכחול. בהשאלה: שאיפה לתהליכי למידה

המשלבים את הרגשי והקוגניטיבי, הרוחניות והיצירה, החשיבה והעשייה, התכנון והביצוע.

### נספח:

## מחווון תהליך שינוי בבית ספר

**תתי צבעים 1: להבדלה בין סוגי היגדים**

השפה המושגית שמקורה בעולם ההערכה הינה בסיס טוב לבחינה מדויקת של התהליך. שפה זו מבדילה בין סדירויות, עמדות ועדויות. אבחנות אלו חיוניות כשצוות בית הספר מעוניין להיווכח באמצעות המשחק שיש קשר בין ההצהרות לביצוע בפועל. על מנת שדבר זה יהיה בהירה החלוקה להיגדים עלפי הקבוצות הנזכרות תודגש בצבע.

עדויות = לבן- צבע שהוא "לא צבע". מסמל עובדות. דברים שקיימים. ישנם או אינם.  
 סדירויות = חום – צבע המסמל קרקע, אדמה. דהיינו: תשתית לצמיחה ואחזקה. חלוקת הזמן במערכת, והאפשרות הפיזית להיפגש הם אלו שמאפשרים לרעיונות להתרחש.  
 גם סדירויות ניתן לצרף לעדויות, אך עקב החשיבות העליונה של מבנה המערכת וחלוקת הזמן בבית הספר לתהליכי הלמידה שמתרחשים בו (הכוונה גם לתהליכי למידה של מורים), בחרנו להפריד מסוגים אחרים של עדויות.

עמדות = אדום – צבע המסמל רגש. עמדה מכוונת לחוויה ולכן שייכת לעולם הרגש והתחושות.

**תתי צבעים 2: להבדלה בין אוכלוסיות**

בממדים יחסים \ פדגוגיה - ניתן להפריד בין קבוצת המבוגרים לקבוצת הילדים.  
 הצעה: לסמן את האוכלוסיות השונות בצבעים שונים. בממד היחסים הודגמה חלוקה כזו.  
 מורים = כתום - צבע המסמל הנעה לפעולה  
 תלמידים = ירוק בהיר - צבע המסמל שתיל רך

**מימד רעיוני**

סוג המידע	הגדים			
סדירויות		מתקיימים מפגשי למידה רעיוניים	מתקיימים מפגשים קבועים עם אוכלוסיות רלבנטיות לתכנון, מעקב ורפלקציה למימוש הרעיון (צוות המורים, תלמידים, הורים, גורמי חוץ)	מתקיימים מפגשים קבועים עם אוכלוסיות רלבנטיות לשותפות רעיונית, בניית חזון וגיבוש דרך (צוות המורים, תלמידים, הורים, שותפים מהישוב)
עדויות	תוכניות מתערבות הינן בהתאמה לרוח החזון, ובעלות ציר רעיוני משותף	התוכניות הבית ספריות הינן בהתאמה לחזון	קיימת תכנית כתובה למימוש החזון	קיימת תכנית כתובה ליצירת שותפות רעיונית ופיתוח חזון
עדויות		המערכת והעשייה בבית הספר מביאה לידי ביטוי את החזון ועקרונותיו	כ-80% של המורים שותפים בפועל במימוש החזון	קיים שימוש שוטף במושגי היסוד הרעיוניים בקרב כלל השותפים: הנהלה, מורים, הורים ותלמידים
עמדות		כ-80% מהמורים מסוגלים להסביר את הקשר בין החזון לפעילות הבית ספרית	כ-80% מהמורים מאמינים ביכולת לממש את החזון ובעקרונות הפעולה הנובעים ממנו	כ-80% מהמורים מביעים אמון בחזון ובעקרונות הפעולה הנובעים ממנו

### מימד ניהול וארגון: מנהיגות בית סיפרית מובילת שינוי בשותפות

סוג המידע	הגדים			
	הובלת שינוי			
סדירויות	ההנהלה מקיימת קשר עקבי עם הקהילה תוך הטמעת השיח הבית ספרי באופן עקבי ומודע	יש תפקיד רכז שינוי	מתקיימים מפגשים קבועים של צוות מוביל שינוי	קיים צוות מוביל שינוי
עדויות	ביקוש גובר של מורים להשתייך לצוות בית הספר	רכז השינוי הינו אקטיבי ומוביל	כ-20% מהמורים משתייכים לצוות מוביל שינוי	חברי צוות מוביל שינוי נוכחים בעקביות
עדויות	גדילה במספר התלמידים המעוניינים להתקבל לבית הספר	אין נשירה או עזיבה של מורים	מתקיימת יציבות ניהולית בחמש השנים האחרונות	לצוות מוביל שינוי סמכויות ברורות.
עדויות		קיימים בבית הספר משאבים הדרושים ליישום תהליך השינוי (טכנולוגיה, שעות, מרחבי למידה)	קיים מסמך תכנון משאבים הדרושים לשינוי	
עמדות		כ 80% מצוות בית הספר מביע אמון במנהיגות בית הספר: מנהל, הנהלה, צוות מוביל שינוי	מנהל בית הספר תופס את עצמו כמוביל שינוי	מורים שואפים להיות חלק מהצוות המוביל

### מימד ניהול וארגון: מנהיגות בית סיפרית מובילת שינוי בשותפות

סוג המידע	הגדים			
עמדות		קיימת תחושה של אווירה חיובית של כלפי השינוי: של שותפות, אחריות ושייכות	כ-80% מצוות בית הספר מביע שביעות רצון מהמשאבים העומדים לרשותו על מנת ליישם את מהלך השינוי	הצוות המוביל כולו, כמו גם שותפיו השונים, מודעים לתפקידם ולשפה אותם עליהם להנחיל בבית הספר
ארגון לומד: משוב הערכה והנחיה				
סדירויות	למנהל פגישות ליווי קבועות	מתקיימת מערכת שעות לליווי והדרכה אישיים וקבוצתיים לצוות המורים וההנהלה	נכתב דוח הערכה תקופתי	מתקיימות פגישות עם צוות הערכה שקבועות מראש לאורך השנה
עדויות	צוות בית הספר מתוודע חדשנות חינוכית באמצעות סיורים והרצאות	כ 80% מצוות בית הספר מקבל ליווי והדרכה	מימצאי הערכה: הצלחות, קשיים ואתגרים מפורסמים בשקיפות לקהילת בית הספר	קיימת תוכנית הערכה מגובשת ומקצועית
עמדות	המנהל מביע שביעות רצון גבוהה מאכות הליווי	קיימת שביעות רצון של כ-80% מאנשי הצוות שמלווים על ידי המנחה		כ-90% מחברי ההנהלת וצוות מוביל שינוי חושבים שההערכה הינה כלי ללמידה ארגונית וקידום שינוי

מימד פדגוגי				
סוג המידע	הגדים			
עדויות	תלמידים בונים כלי הערכה כחלק מתהליך הלמידה	קיימת תעודה המשקפת את תפיסתו הפדגוגית של בית הספר	קיים שימוש במגוון כלי הערכה: בתוכנית הלימודים משולבים כלי הערכה שונים בהתאמה לאופני הלימוד (פורט פוליו דיטלי, רפלקציה אישית, מבחן, משוב עמיתים וכו')	הערכה מתיחסת לממדים שונים בהתאמה לאופני הלימוד (למשל: ידע מיומנויות והרגלים)
עמדות		כ 80% מהתלמידים סבורים שהערכה תומכת באופן שוטף בתהליכי הלמידה	כ 80% מהמורים סבורים שהערכה תומכת באופן שוטף בתהליכי הלמידה	כ 80% התלמידים מכירים את תכנית ההערכה ומדדיה
	מורים וארגון			
סדירויות	קיימת גמישות בחלוקה לתחומי דעת/ בהתאם לעקרונות מנחים בית ספריים	למעלה מ 80% אחוז מהמורים שותפים לקידום תהליכים פדגוגיים חדשניים	קיימות שעות במערכת המורים לקבוצות פיתוח פדגוגי ולמידת עמיתים (כמו שיתוף במערכי שיעור)	קיימות שעות במערכת לשתופי פעולה בין מורים מתחומי דעת שונים

מימד פדגוגי				
סוג המידע	הגדים			
חדשנות חינוכית				
סדירויות	מגוון של תחומי הדעת מעורבים בתהליך השינוי	מערכת השעות של תלמידים הינם בהלימה לתוכניות הפדגוגיות	לתלמידים אפשרויות בחירה בלמעלה מ-50 אחוז מהשעורים	למעלה מ-80% אחוז של התלמידים שותפים לתוכניות שיש בהן חדשנות פדגוגית
עדויות	קיים קשר שוטף עם מומחים\ קהילה\ מרחב עירוני	השימוש בחלל הכיתה, סידרי ישיבה ותנועה הינם מגוונים ובהתאמה למהלך הלמידה	קיים גיוון אמצעי למידה בכיתות (הכיתות עשירות במגוון חומרי יצירה/ מחשבים/ ברקו/ נגינה/ נגרות/ ספרים וכיוצא בזה)	למידה בכל מקום: קיים גיוון במרחבי הלמידה לתלמידים ברוח עקרונות בית הספר
עמדות				כ-80% מהתלמידים מדווחים שאופני הלמידה מאפשרים להם לבטא יכולות אישיות מגוונות
הערכה: בהתאמה לדרכי הלמידה				
סדירויות			תלמידים, מורים, עמיתים ומומחים שותפים להערכה	קיימת סדירות להצגת תכנית ההערכה ומדידה בפני התלמידים

## מימד יחסים: תרבות רואת אדם ומצמיחה

סוג המידע	הגדים		
תלמידים			
סדירויות	לתלמידים מסגרות קבוצתיות המזמנות ביטוי עצמי, התפתחות והשתתפות (מעגלים כיתתיים, קבוצות משימה וכיו"ב)	מפגשים אישיים תלמיד- מבוגר הינם חלק ממערכת השעות	יש מספר סביר של תלמידים בכיתה (עד 30)
עדויות	כ-80% מהתלמידים מדווחים שהתאפשר להם להביע את דעתם	כ-80% מהתלמידים מדווחים על מפגשים אישיים עם מורה	כ-80% מתלמידים מדווחים על ביקורי בית
עדויות	כ-80% מהתלמידים מדווחים שהתאפשר להם להשפיע על המתרחש בבית ספר	התלמידים מגיעים לבית הספר גם אחר הצהריים	
עמדות	התלמידים מרגישים שמתאפשר להם לבטא את עצמם ואת החוזקות שלהם	התלמידים חשים שייכים לכיתתם\ לבית ספרם	התלמידים מרגישים בטוחים בכיתתם\ בבית ספרם

## מימד פדגוגי

סוג המידע	הגדים			
עדויות	קיים פרוטוקול תצפית לשעורים ברוח עקרונות בית הספר	קיימת ת"ל המשקפת חופש אקדמי של המורה/ ת"ל ברוח עקרונות בית הספר	קיימת תכנית עבודה לקידום הדרגתי של חדשנות חינוכית (מפילוטים למימוש מלא של שינוי פדגוגי)	קיימת תוכנית עבודה המתארת את מהות התהליכים הפדגוגיים בבית הספר: ראציונל, יעדים ודרך
עמדות			כ 80% מהמורים יודעים להמשיג עקרונות ותהליכים של למידה משמעותית	כ 80% מהמורים מדווחים שקיימים יחסי אמון ואוירה חיובית בצוותי הפיתוח הפדגוגי
תוצאות				
עדויות	כ 20% בעלי בגרות חברתית	עליה באחוז הניגשים לבגרות בתחום הדעת	אחוז גבוה של בעלי בגרות מלאה, ביחס לאוכלוסיות דומות	רמת הישגים, במבחנים סטנדרטיים, גבוהה ביחס לאוכלוסיות דומות
עמדות	כ 80% מהמורים המשתתפים מדווחים על חוויה חיובית מהשינוי בדרכי ההוראה	כ 80% אחוז מהמורים מדווחים על התפתחות אישית ומקצועית	כ 80% מהמורים מדווחים על חוויית למידה/ הוראה משמעותית	כ 80% מהתלמידים המשתתפים מדווחים שחווים תהליכי למידה משמעותיים

## תהליכי שינוי במבט רב שנתי

### משחק קלפים

#### מטרת המשחק:

להכיר את תהליך השינוי הבית ספרי הרצוי בבתי ספר חלוציים לאורך 5 שנים. הבטים שונים: תפקידי המנחה, הקשר למהלך/תהליך, לצוותי ה"ס השונים, מקום החלוצות/ים בתהליך, מעגל השנה.

#### כללי המשחק:

במשחק 9 סדרות בנות 5 קלפים כל אחת וקלף אחד נוסף (ג'וקר) יש להשתמש במספר סדרות כמספר המשתתפות/ים, והקלף הנוסף מחלקים לכל משתתפת 5 קלפים, וזו שיש לה קלף נוסף, מתחילה. המטרה היא לייצר סדרה רצופה בת 5 קלפים כל אחת בתורה מקבלת קלף ובוחרת קלף להעביר לבאה אחריה. מי שאוחזת בידיה סידרה מלאה, מוריד אותה לשולחן בשקט, האחרות מורידות את הקלפים שלהן גם כן לשולחן, האחרונה שהורידה את הקלפים מידיה, מפסידה.

### מימד יחסים: תרבות רואת אדם ומצמיחה

הגדים	סוג המידע
מורים	
מספר תלמידים שמורה נפגש עם תלמידים בשבוע: עד 70	סדירות
מפגשים אישיים מורה-מנהל הינם חלק ממערכת השעות	למורים מסגרות קבוצתיות המזמנות התפתחות אישית ומקצועית, השתתפות ויצירה פדגוגית
מפגשים אישיים מורה-חונך מקצועי (מדריך, מנחה, רכז וכיו"ב) הינם חלק ממערכת השעות	כ-80% אחוז מורים מדווחים שהתאפשר להם להביע את דעתם
כ-80% אחוז מהמורים מדווחים על שיח אישי עם מנהל	כ-80% מהמורים מדווחים שהתאפשר להם להשפיע על המתרחש בבית ספר
כ-80% אחוז מהמורים מדווחים על שיח אישי עם חונך מקצועי	כ-80% מהמורים מדווחים שהתאפשר להם לבטא את עצמם ואת החוזקות שלהם, לצמוח ולהתפתח
המורים מרגישים בטוחים להביע דעתם בפני המנהל/ צוות המורים	המורים חשים שייכים לכיתתם\ לבית ספרם\ לצוות
ישנה תרבות של רפלקסיה עצמית - התפתחותית בקרב התלמידים	עמדות

שלב היישום הנרחב				
ליווי מנהל- בביסוס השפה. תפיסה הוליסטית של השינוי. רתימה של הנעשה בבית הספר לתהליך השינוי	צוותי העבודה והפיתוח הינם בהובלת אנשי צוות מרכזיים. לכל אשת צוות יש חונך/ת מהצוות המוביל.	אנשי צוות מרכזיים מקבלים ליווי ממנחת/ה התכנית. ממונחים מרכזיים בצוות אחראים על השתלמות צוות בחדשנות חינוכית.	צוותי הפיתוח עובדים עם פרוטוקול קבוע. גורמים מרכזיים בצוות אחראים על השתלמות צוות בחדשנות חינוכית.	השינוי הפדגוגי הינו בהיקף נרחב.
שלב היציאה לעצמאות בהובלת השינוי				
צמצום עבודת המנחה בבה"ס	עבודת המנחה בליווי מנהל/ת בה"ס וראשי הצוותים שמובילים את השינוי	המנחה נוכח/ת רק לעיתים בישיבות ההנהלה ובהשתלמויות הצוות	בית הספר מקדם את תהליכי השינוי בעצמו.	השינוי ניכר בכל המבנים והטריטוריות של בה"ס.

שלב החיפוש וההתנסות				
הכרות ובנית יחסי אמן עם מנהל/ת בה"ס. מיפוי. בנית סדר ליווי העבודה.	הכרות עם דמויות מפתח ואיתור שותפו/ת/ים פוטנציאליים בצוות. חשיפת הצוות למודלים פדגוגים ולעקרונות החינוך הדמוקרטי.	הקמת צוותי פיתוח מקדמי שינוי. מיקוד ציר מארגן לתהליך השינוי	תהליך בניית חזון	התנסויות ראשוניות ללמידה והפקת לקחים. (פיילוטים)
שלב העמקה והביסוס				
תהליכי העמקה עם מנהל/ת בה"ס	הרחבת היקף צוותי העבודה בבה"ס	צמצום מדוד של המנחה בצוותים. שיתוף אנשי צוות בהנחייה	המשגה של דרכי העבודה הפדגוגית והיחסים בצוות. השתלמות צוות ללמידה של בסיס המהויות בתהליך השינוי	בניית תכנית הערכה



שלב החיפוש וההתנסות				
הכרות ובנית יחסי אמון עם מנהל/ת בה"ס. מיפוי. בנית סדר ליווי העבודה.	הכרות עם דמויות מפתח ואיתור שותפ/ת/ים פוטנציאלים בצוות. חשיפת הצוות למודלים פדגוגים ולעקרונות החינוך הדמוקרטי.	הקמת צוותי פיתוח מקדמי שינוי. מיקוד ציר מארגן לתהליך השינוי	תהליך בניית חזון	התנסויות ראשוניות ללמידה והפקת לקחים. (פיילוטים)
שלב העמקה והביסוס				
תהליכי העמקה עם מנהל/ת בה"ס	הרחבת היקף צוותי העבודה בבה"ס	צמצום מדוד של המנחה בצוותים. שיתוף אנשי צוות בהנחייה	המשגה של דרכי העבודה הפדגוגית והיחסים בצוות. השתלמות צוות ללמידה של בסיס המהויות בתהליך השינוי	בניית תכנית הערכה

מאפייני ההנחיה לפי שלבים				
מאפיינים של בית ספר בוגר בהיבט של תהליך השינוי תוצרים נראים ותוצאות משמעותיות של תהליכי השינוי הבית ספריים. מבנים ארגוניים המאפשרים קיום תהליכי שינוי לאורך זמן. מיפוי הקיים-ערעור ובחינת הדרך מחדש וחוזר חלילה.	מאפייני ההנחיה בשלב הרביעי: עמית בוגר ושותף לצוות.	מאפייני הנחייה בשלב השלישי: הטמעה, דגש על "העברת מקל" של אחזקת התהליך לידי בית הספר, כניסה לעומק של השינוי התרבותי וסדיריות התנהגותיות.	מאפייני ההנחיה בשלב השני: המנחה מלווה דמויות מפתח ואנשי צוות מובילים. אופייני בבית ספר חלוצי שאיש צוות מוביל יהיה חלוץ ולכן הליווי שלו משתלב עם הליווי של תהליך השינוי. עבודת עומק עם המורים בליווי ביצוע הפיילוטים, אם אפשרי- המנחה עורך תצפיות ומנחה קבוצות ביצוע קטנות.	מאפייני ההנחיה בשלב הראשון: המנחה משמש כמודל וכהורה המנחה מטמיע סדיריות התנהגותיות של תרבות דמוקרטיות תוך כדי הובלת צוותי העבודה מנחה בהם בקו עם ראש הצוות, שם הוא חותר לביסוס הרגלי עבודה צוותיים של הקשבה, יצירה, העצמת כל אחד מהמשתתפים והתחייבות לפעולה.

המטרות בשלבים השונים				
השלב הראשון בניית תשתיות ארגוניות לניהול תהליך השינוי, בניית אמון, תיאום ציפיות מצב ארגוני: הצמחת החדש בצד שימור הישן	השלב השני ביסוס תשתיות ארגוניות לניהול תהליך השינוי, הטמעה רעיונית מצב ארגוני: צמיחת החדש בצד ויתור על חלק מהישן.	השלב השלישי ביסוס התשתיות הפדגוגיות (התלמידים נתרמים באופן בולט מהמהלך), פיתוח הרעיון, ביסוס סדיריות התנהגותיות. מצב ארגוני: מיקוד ברעיון.	השלב הרביעי בית הספר יוצא לעצמאות בהובלת התהליך. מצב ארגוני: ארגון לומד, הרעיון והיישום הינם דינמיים ומתפתחים בהתאמה לניסיון המצטבר.	השלב החמישי בית ספר בוגר הינו בית ספר שסיים מהלך של תהליך שינוי משמעותי, בעל תוצאות נראות. בית הספר נמצא מתאים להמשך קליטה והצמחת חלוצים כמנהיגים חינוכיים ללא ליווי והנחייה קבועים או הנחייה בהיקפים נמוכים.

הממדים בתהליך השינוי				
הממד הרעיוני הממד הניהולי ארגוני ממד מערכות היחסים הממד הפדגוגי	בממד הפדגוגי – ינוסחו עקרונות ומסגרות פעולה המאפשרות למידה משמעותית והערכה רלבנטית לאופי הלמידה ולרעיון המוביל הבית סיפרי עבור כלל השותפים .	בממד מערכות היחסים תהיה שאיפה ליחסים אישיים, בינאישיים וארגוניים המאפשרים אקלים של בטחון ומוגנות, ביטוי עצמי, שייכות, אמון בינאישי , יצירה והתפתחות מקצועית- תפקידית בקרב השותפים. יחסים מושתיים על תרבות המקום והסדיריות ההתנהגותיות שלו. הסדיריות ההתנהגותיות מגדירות את אופי מערכות היחסים במפגש.	בממד הניהולי - ארגוני – תהיה שאיפה למנהיגות יציבה ומשתפת, מבנה ארגוני עקבי וסדיריות התומכות בביצוע השינוי כפי שהתנסח בממד הרעיוני	בממד הרעיוני – תהיה שאיפה לבהירות באשר למהות מטרות ודרך, חידוד סיפורו של בית הספר והרעיון המרכזי שהוא מוביל, עקביות בהפצת הרעיון בבית הספר ומחוצה לו, אמון ברעיון ובהיתכנות שלו בקרב השותפים, ויצירת לשון דיבור וכתיבה האופייניים לקהילת בית הספר (ז'רגון).

