

BIG
PICTURE
LEARNING

מבנה ארגוני, סדירויות ותרבות בית ספרית

מדריך למנהל/ת
ברשת ה-Big Picture

ג'וינט ישראל אשלים | JDC
יחד בעשייה חברתית לסמן ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון

המכון
לחינוך
דמוקרטי



משרד החינוך

תוכן העניינים

חברות אלה תורגמו מרשת בתי הספר שפועלים במודל ה-big picture בארצות הברית ועברו התאמה עבור בתי ספר בארץ שפועלים במודל התחל"ה (התמחות, חונכות, למידה). המודל פועל במטרה לקדם שיויון הזדמנויות בחברה ובמטרה לבנות גשר בין ההשכלה הפורלמית הנרכשת בבית הספר, לבין המיומנויות וההרגלים הנדרשים להשתלב בסביבות העבודה המשתנות והחדשניות של המאה ה-21. זאת באמצעות פריצת חומות בית הספר והפיכת המרחב העירוני -קהילתי-עיסקי לחלק בילתי נפרד ממרחבי הלמידה שפתוחים עבור התלמיד. המודל הינו מודל בית ספרי תרבותי שלם ובמסגרתו פועלת מגמה לבגרות תחת קורת הגג של משרד החינוך, מפותח ומלווה בשותפות של גוינט אשלים והמכון לחינוך דמוקרטי. החברות מהוות חלק מתוכנית ההכשרה והליווי של המודל, הן מחברות לראציונאל התוכנית, פורשות את עיקרי השפה הבית ספרית במודל ונותנות כלים לבעלי התפקידים השונים בבתי הספר.

מאחלים קריאה ושימוש פורה בחומרים.

1

מבנים של בית ספר במודל Big Picture Learning

חונכות – יצירה ותמיכה בקבוצות חונכות
יצירת קבוצות החונכות
התמיכה במבנה החונכות

ניצול המרחב - איך להשתמש באופן הטוב ביותר בחללים השונים ברחבי בית הספר
יצירת כיתות חונכות
יצירת מרחבים בית ספריים

לו"ז גמיש - תכנון לוח השנה
אפשרויות הצגת התוצרים
תכנון מערכת שעות יומית / שבועית
מערכות שעות לדוגמה

למידה מבוססת התמחות (למ"ה)
תמיכה במציאת תחומי עניין
תמיכה בעריכת ראיונות
תמיכה ב"ימי צל" (ימי תצפית בלמידה בקהילה)
תמיכה בלמידה מבוססת התמחות (למ"ה)
תמיכה בלמידה מבוססת התמחות (למ"ה)

מחוץ לבית הספר
עבודה עם מתאם ההתמחויות

פיתוח מקצועי
זמן ומסגרת לפיתוח מקצועי
הצמחת מנהיגים

הערכת תלמידים
הערכה דיאלוגית
תמיכה ואפשרויות פרויקטים
תמיכה בפיתוח תלמידי (פורטפוליו)
תמיכה בתצוגת תוצרים

2

תרבות בית ספרית

אלמנטים הכרחיים של תרבות בית ספרית מיטבית כוללים:

טקסים בית-ספריים
איסוף בוקר
תרבות הצוותון
אסיפת בית-הספר

התנהגות של תלמידים
תלמידים מאתגרים

3

מבנה ארגוני וסדירויות

ניהול - תכנון ותיעדוף
תיאור מקרה - פתרון בעיות בבית הספר
סידור המשרד

ניהול מידע

תכנית להתמודדות עם משברים

10 השבועות הראשונים
נושאים כלליים:
סדרי עדיפויות כלליים:
מחויבויות כלל בית-ספריות:

קבלת החלטות
חלוקת תפקידים
מנהיגות תלמידים

גיוס תלמידים
השמיעו קול!
חומרים על בית הספר
מצגות והנחיית יועצות בתי ספר
תלמידים מגייסים תלמידים
גיוס אוכלוסיית תלמידי הטרונגית

4

חיבור כל החלקים יחד

קשרים

5

משאבים

תרשים זרימה למנהיג BPL

תרבות בית ספרית:
שונות והטרונגיות

רשימות על מסוגלות תרבותית
כלי הערכה בית ספרי

תרבות בית ספרית: קונפליקטים
תרשים קונפליקטים BPL

מערכות בית ספריות:
מעוררי מוטיבציה

תגמול על נוכחות

הצעת EL CENTRO לתגמול בארוחת צהריים

מבוא

בין אם אתם מקימים בית ספר מאפס, משנים בית ספר קיים דרך אימוץ מודל הלמידה של Big Picture Learn- (BPL) או מבקשים לשפר את בית הספר שלכם שהוא כבר חלק מרשת Big Picture, יש דברים רבים שעליכם לקחת בחשבון. בתי הספר של ה-Big Picture מתוכננים להיות קטנים, בין היתר כדי שהמנהלים יוכלו להכיר היטב כל תלמיד בבית הספר. היכרות טובה עם התלמידים, הצוות והקהילה היא הבסיס לעבודת המנהל/ת. בבתי הספר של ה-Big Picture אנו מצפים מכם המנהלים להיות הסניגורים של כל התלמידים שלכם ולתמוך בצוות כדי שיוכל להיות צוות תומך עבור התלמידים. לצד זאת, עדיין תידרשו לתווך צדדים של בית הספר מול מינהל החינוך היישובי, המחוז ודרישות משרד החינוך. לעיתים העובדה שאתם משרתים גם את התלמידים וגם את המנגנון הבירוקרטי תהווה אתגר. אתם מתבקשים לקבל החלטות לגבי בית הספר שלכם שישרתו באופן הטוב ביותר את האינטרסים של התלמידים שלכם, ושכל זמן נתון, כשתתבוננו בעשייה שלכם, תעשו זאת קודם כל דרך נקודת המבט של התלמידים.

מדריך זה יספק לכם רעיונות ומבנים המותאמים למאפיינים הייחודיים של ה-Big Picture Learning, וידריך אתכם בשלבי התכנון והמימוש של בית הספר שלכם.

נקודות למחשבה

כמנהלים של בית ספר Big Picture, תצטרכו לחשוב ולקבל החלטות במספר תחומים שונים. חילקנו את התחומים לארבעה מדריכים:

- מבנים, סדירויות ותרבות בית ספרית – מדריך זה מתאר את עיצוב המבנים בבית ספר ברשת BPL, והוא כולל מידע על מבנים וסדירויות (קביעת לוחות זמנים, תמיכה בצוות, הערכת תלמידים, וכד'), תרבות בית ספרית (טקסים ושגרות, התנהגות, מעורבות ומוטיבציה של תלמידים) ומערכות.
- גיוס ותמיכה בחונכים ובצוות – מדריך זה מתאר דרכים שונות למשוך אנשי הצוות שיתאימו למערכת הבית ספרית ושיסייעו לבית הספר שלכם להצליח ולשרת את התלמידים שלו. המדריך כולל גם תיאור של מגוון דרכים לתמוך בצוות בית הספר.
- כלים ומשאבים לפיתוח מקצועי – מדריך זה יסייע לכם לפתח תכנית הכשרה מקצועית מגובשת, יעילה ושיתופית עבור צוות בית הספר.
- מעורבות הורים וקהילה – מדריך זה כולל רעיונות ומידע ליצירת קהילה יציבה אשר תתמוך בבית הספר שלכם.

מדריך ראשון זה מתמקד במבנים, בתרבות הבית ספרית ובארגון המערכות הנדרשות ליישום מוצלח של מודל ה-Big Picture. המדריך כולל גם התייחסות קצרה לשלושת הנושאים הנוספים המצוינים מעלה, אשר נדונים בהרחבה בשלושת המדריכים האחרים.

1

מבנים של בית ספר במודל Big Picture Learning

הארגון של בתי הספר ברשת BPL שונה במכוון. השוני בא לידי ביטוי בחשיבה מחדש על ה"ז' היומי והשבועי, ארגון שונה של חלל הכיתה ושינוי בתכנים של מה מתרחש בתוך הכיתה. לבתי הספר ברשת ה-BPL עשרה מאפיינים ייחודיים שנוסחו כדי למקד את תשומת הלב בהתייחסות אישית לתלמידים ולספק לכך תמיכה.

בתי הספר ברשת ה-BPL שונים במספר היבטים, כולל: מבנה של חונכות

- ניצול המרחב (עיצוב חלל הכיתה וחללים נוספים ברחבי בית הספר)
- ל"ז גמיש
- הזדמנויות ללמידה מהעולם האמיתי ולמידה מבוססת התמחות (למ"ה)
- תכניות למידה אישיות ולמידה מבוססת פרויקטים המהווים את ליבת הלמידה.

הבדלים אלה מחייבים חשיבה מחדש בכל הנוגע לארגון סדר היום, השבוע והשנה בבית הספר, כדי לתמוך בהזדמנויות למידה חדשניות. אי אפשר ליישם את מודל הלמידה של BPL במסגרת של מערכת שעות רגילה – זה פשוט לא יעבוד ורק יגרום לתסכול גדול בקרב התלמידים והצוות. לכן, הדבר הראשון שמנהיג בית ספרי חייב לעשות הוא לחשוב על המבנים והסדיריות שיתמכו בלמידה חדשנית.

חונכות – יצירה ותמיכה בקבוצות חונכות

החונכות היא מבנה מרכזי במודל ה-BPL, ומנהלי בתי הספר צריכים לעבוד עם המבנה הדינמי הזה כדי ליצור את התנאים המיטביים ללמידה משמעותית עבור התלמידים, החונכים וקהילת בית הספר.

שלב התנעת ייצור המבנים עבור החונכות הוא מהיר אבל בעל חשיבות רבה ביותר. לאחריו מתחיל המסע ליצירת קשרים איתנים בין התלמידים והחונכים, ובין התלמידים בתוך קבוצת החונכות.

קבוצות החונכות הן שיוצרות ומקדמות את כל סוגי הפרויקטים הבית-ספריים והקהילתיים.

יצירת קבוצות החונכות

שיבוץ התלמידים לתוך קבוצות חונכות היא אחת המשימות הניהוליות החשובות ביותר בכל שנת לימודים. בשנה הראשונה לקיומו של בית הספר תרצו לסיים את משימת השיבוץ לפני תחילת סדנאות ההכשרה המתקיימות בקיץ, כך שהתלמידים המגיעים לסדנאות יוכלו לפגוש את החונכים שלהם כבר במסגרת מוקדמת זו. בשנים הבאות תוכלו לשבץ את התלמידים לקבוצות החונכות במהלך הכשרות הקיץ.

באופן אידיאלי, כל קבוצת חונכות צריכה לכלול:

- בנים ובנות (במספרים שווים)
- תלמידים מרקעים שונים (מוצא, מעמד וכד')
- מגוון של טיפוסים אישיות
- קבוצת גרעין של תלמידים עצמאיים ומלאי מוטיבציה
- תלמידים שנהנים לעזור לתלמידים אחרים -

ותלמידים שמעריכים עזרה מאחרים לתלמידים שנמצאים באותה רמה מבחינת קצב ההתקדמות שלהם לקראת סיום הלימודים (הערכות, רמת כיתה, וכדומה).

התמיכה במבנה החונכות

כמנהלים עליכם לתמוך בצוות החונכים ובתלמידים על בסיס אישי. בנוסף עליכם לתמוך גם בקבוצות וניתן לעשות זאת במגוון דרכים, למשל:

- להקדיש זמן לכל קבוצת חונכות, גם לאלו שמתפקדות היטב.
- לדאוג כי כל קבוצת חונכות מקבלת את המשאבים הדרושים לה, כולל זמן, תקציב, או אנשים הנחוצים לקבוצה מסוימת.

ניצול המרחב - איך להשתמש באופן הטוב ביותר בחללים השונים ברחבי בית הספר

כשאתם חושבים על מבנה בית הספר שלכם, ועל דרכים אפשריות למקסום המרחב כך שיתמוך בלמידה ובתרבות הבית ספרית שאתם רוצים לפתח, חשוב על החללים המיועדים לחונכות לצד המרחבים המשותפים, חללי המשרדים והחללים בהם ניתן לקיים מפגשים מרובי משתתפים.

להלן מספר שיקולים המופיעים במדריך לחונך, שיקולים שרצוי לקחת בחשבון כאשר מתכננים את החללים עבור כיתות החונכות.

יצירת כיתות חונכות

כיתות החונכות הן המקום שבו התלמידים יכולים להתכנס יחד כקבוצה, לעבוד באופן עצמאי, לארגן ולשמור את משימות הלמידה שלהם. לכל כיתת חונכות סגנון ותרבות משלה, אבל להלן מספר המלצות שכדאי לקחת בחשבון:

- יש לבחור מקום שבו ניתן יהיה לתלות את הלוח היומי של קבוצת החונכות.
- הכיתה צריכה להיות גדולה מספיק כדי לאפשר ישיבה במעגל לצורך קיום שיחות ודיונים.
- יש לארגן בכיתה מרחבי עבודה אישיים לתלמידים.
- יש לארגן בכיתה אזור אישי לכל תלמיד לשמירת חפצים.
- יש לתלות את מטרות הלמידה במקום מרכזי שכולם יוכלו לראות.
- יש לתלות את החוזה של קבוצת החונכות במקום מרכזי שכולם יוכלו לראות.
- יש לתלות שעון בכיתה.
- יש להכין תיבות דואר לתלמידים.
- יש להכין עמדת חתימה לתלמידים שיוכלו לחתום בכניסה וביציאה מהחונכות.
- יש לתלות במקום מרכזי לוח שנה ובו מופיעים תאריכים חשובים הקשורים לבית הספר.
- יש להכין מקום בו יוצגו עבודות התלמידים.
- יש להכין מקום שבו ניתן יהיה להציג את תכנית הלמידה האישית של כל התלמידים.
- יש לשלב בכיתה יצירות אמנות, עציצים, שטיחים וכורסאות, שיהפכו את חלל הכיתה לנוח ונעים.

כמנהיגים בית ספריים עליכם לדאוג לפנות תקציב וזמן עבור החונכים כדי שאלו יוכלו לתכנן את הכיתות באופן אישי ולדאוג להתאמה לדרישות הטכנולוגיות.

התלמידים שלכם יצטרכו גישה למחשבים, ניידים או ניידים, בשביל לאתר מקום התמחות ובשביל להשלים את משימות הלמידה האישיות שלהם. לתלמידים יש שעות רבות במהלך השבוע שמוקדשות לעבודה עצמית בקבוצות החונכות, עבודה עבורה יזדקקו למחשבים. התבוננות בחלל הפיזי של כיתות החונכות תסייע לקבל החלטות שיענו על הדרישות הטכנולוגיות.

יצירת מרחבים בית ספריים

כשאתם מתבוננים במבנה בית הספר כמכלול, קחו בחשבון את חווית המבקר שנכנס לבית הספר בפעם הראשונה, כמו גם את הצרכים היומיומיים של התלמידים שלכם.

להלן מספר נקודות שרצוי לקחת בחשבון כאשר מתכננים בנייה או שיפוץ של מבנה בית הספר:

- אזור לקבל ולארח מבקרים.
- אזור גדול לסבבי בוקר, ארוחות צהריים ואירועי קהילה.
- אזורים שקטים לעבודה אישית.
- שולחנות לעבודה בקבוצות קטנות.
- אזורים פרטיים לפגישות פרטניות.
- חלוקת המרחב הבית ספרי לאזורי פיקוח בין המבוגרים.
- גישה קלה של תלמידים למחשבים.
- טלפונים זמינים לתקשורת עם מקומות ההתמחות.
- מקומות להצגת עבודות התלמידים.
- הצגה ברורה של המאפיינים הייחודיים של ה-Big Picture Learning.
- תמונות, יצירות אמנות וגרפיקה המתארות את הקהילה.

- פוסטרים המביעים את ערכי הקהילה.
- לוח שנה בית ספרי גדול.
- שעונים.
- לוחות גדולים המפרטים את הלוח היומי / שבועי.

רצוי להקדיש את כל הזמן הנדרש להתאמת המרחב הבית ספרי לרוח בית הספר. המרחב הפיזי של בית הספר יוצר את האווירה שתתמוך בפיתוח התרבות הבית ספרית שלכם. גם אם התקציב שלכם מוגבל, תוכלו לחזק ולקדם את התרבות הבית ספרית הייחודית שלכם על ידי הצגת עבודות של תלמידים ותמונות ממקומות ההתמחות ומתוך קבוצות חונכות במרחבים המשותפים בבית הספר. מרחב בית הספר משקף את ערכי בית הספר הן עבור התלמידים והן עבור אלו המבקרים בבית הספר והוא מהווה תזכורת לכל האירועים הצפויים בו. נצלו את כל היתרונות של המרחב הבית-ספרי שלכם.

לוח גמיש - תכנון לוח השנה

כשאתם מארגנים את לוח השנה הבית ספרי, יש כמה מאפיינים ייחודיים ל-BPL שכדאי לקחת בחשבון. החשוב שבהם הוא מועדי תצוגות התוצרים: הזמן שבמהלכו בית הספר מפסיק את שגרת היומיום כדי להעריך את הלמידה של התלמידים באמצעות תצוגת תוצרים והערכה דיאלוגית מספר התצוגות שמקיימים כל שנה משתנה בין בתי הספר השונים והוא לעיתים תלוי גם באילוצים חיצוניים, כגון דרישות מצד הרשויות המפקחות.

אפשרויות הצגת התוצרים

כדאי שמועדי תצוגות התוצרים יתאימו לחלוקת הזמן בבית הספר שלכם - חלוקה רבעונית, לשלישים או למחציות. כשאתם מגבשים את לוח השנה שלכם, אתרו את מועדי החופשות ותזמנו בהתאם את הזמנים הטובים ביותר לבדיקה של עבודות התלמידים.

גמישות

המצב האידיאלי הוא לאפשר גמישות בתכנון לוח השנה שלכם. סמנו על גבי לוח השנה את המועדים הקבועים (לוח החופשות, ימי זיכרון, תאריכי התחלה וסיום, וכד'), ואז תוכלו להחליט לגבי קצב ההתקדמות הטוב ביותר עבור התלמידים שלכם. חשבו על אירועים בית-ספריים כוללים שחשובים לכם, ודאו כי אתם מקצים מספיק זמן הכנה, למשל טקס סיום שנה לבוגרים, או טיול בית ספרי ארוך שתוצרו לקבוע פעמיים במהלך השנה. קבעו מועדים לאירועים אלה וסמנו אותם על גבי לוח השנה.

אירועי גיוס ואירועי גיבוש הורים וקהילה

כשאתם מתכננים את רצף האירועים במהלך השנה, הקדישו מחשבה למועדים בהם תרצו לארגן אירועים עבור הורי התלמידים או קהילת בית הספר. זה יכול להיות יום פתוח בסתיו, או תערוכת תוצרי לומדים באביב (מידע נוסף בנוגע לתכנון אירועים ניתן למצוא במדריך "גיוס מוטיבציה של הורים וקהילה").

גיוס תלמידים

חשבו על מסגרת הזמן שתקדישו לגיוס תלמידים חדשים, וסמנו זאת על גבי לוח השנה. אם יש תאריך

מערכות שעות לדוגמה

להלן דוגמאות למספר מערכות שעות של בתי ספר BPL וניתן להיעזר בהן לתכנון מערכת השעות בבית הספר שלכם.

דוגמה 1:

יום ראשון	יום שני	יום שלישי	יום רביעי	יום חמישי
9:00	למידה מבוססת התמחות (למ"ה) בתוך בית הספר ומחוצה לו	איסוף בוקר	למידה מבוססת התמחות (למ"ה) בתוך בית הספר ומחוצה לו	איסוף בוקר
9:30		חונכות		חונכות
11:00		זמן עבודה אישי		זמן עבודה אישי
12:00		ארוחת צהריים		ארוחת צהריים
12:30		מיומנויות שפה - קריאה שקטה		מיומנויות שפה - מועדון
13:00		זמן עבודה אישי		זמן עבודה אישי
14:30		חונכות		חונכות
15:00		סיום יום		סיום יום

דוגמה 2:

יום ראשון	יום שני	יום שלישי	יום רביעי	יום חמישי
8:00	למידה מבוססת התמחות (למ"ה)	חונכות	למידה מבוססת התמחות (למ"ה)	חונכות
8:30		שעה אקדמית 1		זמן עבודה אישי / זמן פרויקטים
9:20		שעה אקדמית 2		ארוחת צהריים
10:10		שעה אקדמית 3		
11:00		ארוחת צהריים		
11:30		מיומנויות שפה		מיומנויות שפה
צהריים		זמן עבודה אישי		זמן עבודה אישי
13:30		חונכות		חונכות
15:00	סיום יום	סיום יום		

השעות לתלמידים שלכם. ישנם מחקרים התומכים בגישה לפיה רצוי להתחיל את יום הלימודים של תלמידי תיכון בשעה מאוחרת יותר.

- למידה מבוססת התמחות (למ"ה)** – למידה מבוססת התמחות הינה חלק בלתי נפרד מהמסגרת הבית ספרית של מודל ה-BPL, ועליכם לפנות זמן לכך. בתי ספר רבים מקדישים שני ימי לימודים מלאים במהלך השבוע ללמידה באתרי התמחות, מחוץ למבנה בית הספר.
- שעות חונכות** – מודל ה-BPL מחייב תלמידים לעבוד בקבוצות החונכות לא רק בהקשר של התרבות הבית ספרית, אלא כחלק מהלמידה הכללית והלמידה האישית. יש לתכנן את לוח הזמנים של מפגשי החונכות כך שיהיה מספיק זמן לתהליכי עבודה משמעותית ליצירת תוצרים.
- שעות עבודה עצמאית** – מודל ה-BPL נשען על הרעיון של עבודה עצמאית של תלמידים בלמידה מבוססת פרויקטים. יש לשלב שעות אלה במהלך יום הלימודים – התלמידים יכולים להידרש לעבודה עם מבוגרים אחרים בבניין בית הספר או מחוץ לו, ועשויים להידרש לעבודה בקבוצות קטנות (צוותים), להיות נוכחים בסדנאות, תכניות התמחות או שיעורים אקדמיים. שעות עבודה עצמאית מאפשרות לתלמידים פרקי זמן שבמהלכם יוכלו להתמקד בלמידה המותאמת להם אישית.

סיום לבחירת תלמידים את בית הספר או מועדי הגרלה לבחירת בתי ספר, ודאו שהימים הפתוחים והמאמצים לגיוס תלמידים יתרחשו לפני מועד זה. מידע נוסף על גיוס תלמידים ניתן למצוא בהמשך מדריך זה.

להלן נושאים נוספים שרצוי לקחת בחשבון:

- הכשרות קיץ לצוותים.
- הכנת תלמידים במסגרות קיץ.
- נוכחות בהכשרות כלליות של צוותי BPL.
- מפגשי הכנה עם הורים לתלמידים חדשים.
- תאריכי בחינות ארציות.
- פגישות צוות בנושא תכנון תכניות אישיות לתלמידים.
- תאריכי רישום וקבלה למוסדות אקדמיים.
- תאריכי גיוס מחזוריים לצבא.
- קיום ימי הוקרה למנטורים בתקופת האביב.
- טקסי סיום.

תכנון מערכת שעות יומית / שבועית

אחרי שהושלמה משימת תכנון לוח השנה הבית-ספרי לשנה הקרובה, ניתן להתחיל לתכנן מערכת שעות יומית / שבועית שתתאים את החזון שלכם לגבי תלמידי בית הספר.

נקודות למחשבה:

שעות התחלה / סיום יום הלימודים – האם תוכלו לגלות גמישות בנוגע לשעות ההתחלה וסיום יום הלימודים או שנושא זה הוא תחת פיקוח חיצוני? במידה ויש לכם אפשרות להיות גמישים בתכנון מבנה היום בבית הספר שלכם, שקלו להתאים את מערכת

דוגמה 3:

יום ראשון	יום שני	יום שלישי	יום רביעי	יום חמישי
7:45-9:30	למידה מבוססת התמחות (למ"ה)	חונכות/ זמן עבודה אישי/ קבוצת קריאה	למידה מבוססת התמחות (למ"ה)	חונכות/ זמן עבודה אישי אישי/ קבוצת קריאה
9:30-10:30		מתימטיקה/ היסטוריה		מתימטיקה/ היסטוריה
10:30-11:30		מתימטיקה/ היסטוריה		מתימטיקה/ היסטוריה
11:30-12:05		ארוחת צהריים		ארוחת צהריים
12:05-13:05		זמן עבודה אישי		זמן עבודה אישי
13:05-14:30		סיום יום מוקדם לתלמידים - זמן פיתוח מקצועי לצוות		זמן עבודה אישי/ חונכות

דוגמה 4:

יום ראשון	יום שני	יום שלישי	יום רביעי	יום חמישי
9:00	איסוף בוקר	למידה מבוססת התמחות (למ"ה)	איסוף בוקר	איסוף בוקר
9:30-10:30	חונכות		חונכות	חונכות
10:30-11:30	סדנאות		סדנאות	סדנאות
11:30-12:30	סדנאות		סדנאות	סדנאות
12:30-13:10	ארוחת צהריים	זמן עבודה אישי / חונכות	ארוחת צהריים	ארוחת צהריים
13:10-13:40	מיומנויות שפה		מיומנויות שפה	מיומנויות שפה
13:40-15:00	חונכות/ זמן עבודה אישי		חונכות/ זמן עבודה אישי	חונכות/ זמן עבודה אישי

דוגמה 5:

יום ראשון	יום שני	יום שלישי	יום רביעי	יום חמישי
7:30	חונכות	חונכות	חונכות	חונכות
8:30	שעה אקדמית	שעה אקדמית	שעה אקדמית	שעה אקדמית
9:30		שעה אקדמית	שעה אקדמית	שעה אקדמית
10:30		שעה אקדמית	שעה אקדמית	שעה אקדמית
11:30	ארוחת צהריים	ארוחת צהריים	ארוחת צהריים	ארוחת צהריים
12:30	למידה מבוססת התמחות (למ"ה)	למידה מבוססת התמחות (למ"ה)	זמן עבודה אישי	למידה מתוך התמחות (למ"ה)
13:30			זמן עבודה אישי / חונכות	
14:30				

למידה מבוססת התמחות (למ"ה)

המנהל, הוא דמות מפתח המנהיגה את בית הספר במודל ה-BPL. כמנהלים אתם המפתחים ומטפחים תרבות של מחויבות ללמידה בעולם האמיתי. במדריך לחונך ניתן למצוא הסבר בנוגע לאופן בו חונכים יכולים ליצור וליישם מבנים בתוך קבוצת החונכות שלהם, ולתמוך בתלמידים בלמידה שלהם בעולם האמיתי (מידע נוסף ניתן למצוא במדריך לחונך ובמדריך הפרויקטים). בנוסף אפשר למצוא מידע במדריך ללמידה בעולם האמיתי שמסייע למתאמי התמחויות בעבודתם.

כמנהלים, חשוב שתבינו את התהליכים המתרחשים בבית הספר שלכם, ותעזרו לחונכים לתכנן וליישם מבנים שיאפשרו למידה מבוססת התמחות בעולם האמיתי.

אחת השאלות שעולות באופן עקבי היא בנוגע למציאת הדרך הטובה ביותר לתמוך בתלמידים שלא מצאו מקומות התמחות, במצב בו רוב התלמידים הצליחו למצוא הזדמנויות למידה בעולם האמיתי. המנהלים, כמנהיגי בית הספר, יכולים לתמוך בחונכים ולסייע להם למצוא אסטרטגיות ומבנים התומכים בתלמידים שנאלצים להישאר בתוך בית הספר כדי למצוא התמחויות, ובו בזמן להבטיח שהחונכים מוצאים זמן לבקר ולתמוך בתלמידים שנמצאים באתרי התמחויות. תפקיד חשוב נוסף שנועד לתמוך בלמידה בעולם האמיתי הוא מעקב על מקום ההתמחות של התלמידים, מי המנטורים שלהם. בנוסף עליכם לתמוך במתאם ההתמחויות, ולהקדיש זמן ליצירת וחזוק הקשרים עם עסקים מקומיים, וזאת במקביל לתמיכה בתלמידים במסגרת המחקר שכל תלמיד מבצע. להלן מספר דרכים באמצעותן תוכלו לתמוך בלמידה מבוססת התמחות.

תמיכה במציאת תחומי עניין

1. שתפו אנשי צוות ותלמידים בתחומי העניין שלכם. שמשו דוגמה אישית!
2. בכל מפגש שלכם עם אנשים מהקהילה חפשו הזדמנויות וצרו קשרים ואפשרויות לסיורים ומקומות התמחות אפשריים.
3. בזמני איסוף הבוקר הזמינו דוברים עם תחומי עיסוק ועניין מגוונים, שמגיעים מתרבויות ונקודות מוצא מגוונות.
4. שוחחו עם התלמידים על תחומי העניין שלהם. שתפו את תחומי העניין שלכם ותארו תחומי עניין של אחרים.
5. שוחחו עם החונכים והבהירו את התפקיד שלהם וכיצד עליהם לסייע לתלמידים לחקור את תחומי העניין במסגרת קבוצות החונכות. חונכים יכולים למשל:
 - לדון בנושאים אקטואליים
 - לקיים פעילות על רשימות תחומי עניין
 - לקיים פעילות על אישיות
 - לעשות פרויקט "מי אני?!"
6. עודדו חונכים ותלמידים "לדוג" מידע בכל סיור וטיול בנוגע ללמידה. התלמידים יכולים במסגרת הסיורים והטיולים לקיים ראיונות עם אנשים שיפגשו (מפגשים מתוכננים וספונטניים), או לערוך חקירה אנתרופולוגית של המקומות אותם יבקרו. הסיורים יכולים להיערך בקבוצות החונכות או לפי תחומי עניין.

תמיכה בעריכת ראיונות

ודאו שהחונכים הכינו את התלמידים היטב לפני שהם יוצרים קשר עם מנטורים אפשריים באמצעות

שיחות טלפון או הודעות דוא"ל. התלמידים שלכם הם השגרירים של בית הספר, ומחויבים ליצור רושם שיכבד את בית הספר. כאשר הקבוצה הראשונה של תלמידי כיתה ט' יוצרת קשר עם אנשים מחוץ לבית הספר, ומתכוננת לקראת היציאה מבית הספר, רצוי שתשוחחו איתם על האופן שבו ייצגו את בית הספר. לא מזיק להזכיר גם לתלמידים הבוגרים את הכוח שיש להם להשפיע על האופן שבו אנשים מתרשמים מבית הספר, אולי דרך דוגמה של תלמיד שהיה שגריר נהדר.

אתם יכולים להגיד משהו כמו:

"אתם הולכים היום לעשות שיחות טלפון. זכרו שזו תהיה הדרך של מי שתדברו איתו להכיר ולהתרשם מבית הספר. אתם השגרירים והשליחים שלנו! סביר להניח שמי שתתקשרו אליו היום ישאל אתכם על בית הספר. ספרו לו על בית הספר! ספרו לו גם על עצמכם, ועל מה שמעניין אתכם! ושאלו אותם שאלות!"

כאשר התלמידים יצרו קשר עם מבוגרים בקהילה הם יצטרכו לענות על שאלות בנוגע לבית הספר. אפשרות נוספת להכנת תלמידים לקראת מפגשים אלו היא לבקש מהתלמידים, במסגרת קבוצת החונכות, לתרגל נאום של שתי דקות על בית הספר. התרגול ייעשה מול החונך והתלמידים האחרים בקבוצה לפני תחילת התהליך של התקשרויות עם מנטורים והתחלת הלמידה בתוך הקהילה.

ניתן להציע לתלמידים להסביר את המודל של BPL דרך המשולש המוצג להלן, לפיו בתי הספר ברשת ה-BPL הם:

1. קטנים (בתי ספר קטנים, חונך אחד לכל 15 תלמידים, קשרים קרובים),
2. אישיים (לכל תלמיד יש תכנית למידה אישית המותאמת לתחומי העניין שלו),

3. מבוססי התמחות (התלמידים חוקרים את תחומי העניין שלהם דרך עבודה בעולם האמיתי).

עזרו לחונכים לוודא שהתלמידים מסוגלים להרחיב על כל אחד ממרכיבי המשולש.



תמיכה ב"ימי צל" (ימי תצפית בלמידה בקהילה)

כמנהלים יש לכם תפקיד משמעותי בתמיכה בתלמידים ובצוות כשהם יוצאים מתוך בית הספר ללמידה בקהילה. להלן מספר רעיונות:

- בכל מקום אליו תלכו צרו קשרים כדי לאפשר ימי התנסות ללמידה בקהילה!
- ארגנו ימי התנסות לכל תלמידי השנה הראשונה ושוחחו עם התלמידים כדי לעורר בהם התרגשות וציפייה לגביהם על ידי שיחות על תלמידים. בנוסף תוכלו לסייע בארגון ובלוגיסטיקה והקדישו זמן לתלמידים כאשר הם חוזרים לבית הספר בתום יום ההתנסות.
- ודאו כי לתלמידים ולצוות יש איך להגיע ולחזור לבית הספר. מתאם ההתמחויות אחראי לתיאום ימי התנסות ספציפיים, אבל כמנהלים עליכם להחליט אם דואגים להסעה מאורגנת, מבקשים מההורים לסייע או מארגנים נסיעה בתחבורה ציבורית.

- ודאו שאתם יודעים היכן התלמידים מבקרים, על מי יערכו תצפיות ודאגו לרשימת אנשי קשר דרכם תוכלו ליצור קשר איתם. שמרו את דפי הקשר במשרד שלכם.
- אחרי הביקור שוחחו עם התלמידים והצוות על החוויות מיום התצפית. שאלו את התלמידים איך היה? מה מצא חן בעיני התלמידים? מה הם למדו מהחוויה?
- עקבו יחד עם החונכים אחרי תחומי העניין ואפשרויות התמחות עבור התלמידים. אם התלמיד מתלהב ממקום שהיה בו ביום ההתנסות, הציעו לו לשוחח על כך בשעת איסוף בוקר.
- הזכירו לתלמידים ולחונכים שכדאי להמשיך מייד קשר שנוצר ביום התצפית אם רוצים להתמחות במקום המסויים.

תמיכה בלמידה מבוססת התמחות (למ"ה)

מנהלי בתי הספר במודל ה-BPL יוצאים מבניין בית הספר! זו לא רק המלצה אלא הכרח. ישנן מגוון דרכים לאפשר זאת אבל זאת האחריות שלכם ורצוי לבקש מהצוות שישתתף איתכם באחריות זו.

עליכם ללכת לבקר במקומות ההתמחות באופן קבוע, ולהקדיש לכך לפחות יום אחד כל שבועיים. למידה מבוססת התמחות היא אחד המאפיינים הבולטים ביותר בבתי ספר של רשת BPL: חקרו נושא זה בצורה מעמיקה. תמיכה בלמידה מבוססת התמחות דורשת תכנון ויוזמה. אתם יכולים לתמוך גם בהתמחויות בתוך בית הספר. אתם יכולים:

- לשאול את התלמידים איך מתקדמת ההתמחות שלהם.

- לבדוק עם החונכים מי מהתלמידים כבר התחיל התמחות, ומי מהתלמידים עדיין מחפשים תחומי עניין ומנטורים.
- ליצור קשר עם מנטורים כדי להודות להם על תמיכתם ולהתעניין בהתקדמות. שיחת טלפון, מייל או הודעה תסייע להבטיח שהמנטורים מבינים עד כמה עבודתם מוערכת. זו גם דרך עבורכם להתעדכן על הנעשה במקומות ההתמחות.

תמיכה בלמידה מבוססת התמחות (למ"ה) מחוץ לבית הספר

מחוץ לשעות העבודה של בית הספר, התמיכה בלמידה מבוססת התמחות מהנה. אתם יכולים ליצור קשרים עם הקהילה, ולמצוא קשרים שיכולים להלהיב תלמידים מסוימים. מומלץ לאסוף כרטיסי ביקור מאנשים שונים שאתם בקשר איתם מחוץ לבית הספר, ולהעביר אותם למתאם ההתמחויות שלכם, לחונכים או לתלמידים ספציפיים. המליצו גם לאנשי הצוות שלכם לנהוג כך.

אנחנו מבינים שלפעמים קשה לעזוב את מתחם בית הספר במהלך יום הלימודים כדי לבקר תלמיד אחד. אבל זו הדרך היחידה לקבל תמונת מצב עדכנית על הלמידה מבוססת התמחות בבית הספר שלכם. הזמן שתקדישו לכך יהפוך אתכם למנהלים טובים יותר, ואת בית הספר שלכם לבית ספר טוב יותר. להלן מספר עצות:

פגישות התנעת למידה מבוססת התמחות (למ"ה)

הצטרפו לפחות לאחת מפגישות ההתנעה עם כל אחד מהחונכים שלכם בחודש הראשון או השני להשמת התלמיד במקום ההתמחות.

- אפשרו לחונך להוביל את השיחה אבל קחו חלק בדיון. האם זו התאמה טובה? השאיפה שלנו היא ליצור מחויבות של 3 חודשים בין תלמיד למנטור. אם יש סימני אזהרה, הציגו אותם. בדקו האם מתקיימים / לא מתקיימים הדברים הבאים:
- סדר נושאים לשיחה שהוכן מראש.
- שיחה טובה שבה כולם מדברים ונשמעים, במיוחד התלמיד/ה.
- בהירות: האם המנטור מבין את התפקיד שלו? האם לכולם ברורות הציפיות מהתלמיד/ה?
- האם כולם מבינים את הסוגיות הארגוניות? האם המנטור קיבל את המדריך למנטור ואת החומרים שהוכנו לתמיכה בעבודת המנטור? האם מקום ההתמחות הוא מקום בטוח? (בדיקת רקע של המנטור, אווירה חברתית ורגשית, בטיחות וגיהות) לאחר הפגישה שוחחו עם החונך. שיחה כזו חשובה להתפתחות המקצועית של החונך ותסייע לכם להבין טוב יותר את התלמיד/ה.

בקשו מחונכים חדשים לבקר במקומות ההתמחות עם חונכים מנוסים ולהתבונן בפגישות התנעה. במידה ויתאפשר שוחחו איתם לאחר הפגישה או בקשו מהם לשוחח עם מתאם ההתמחויות.

ליווי מתמשך של למידה מבוססת התמחות (למ"ה)

- בקרו במקומות ההתמחות, התבוננו והקשיבו היטב. ביקורים אלה יאפשרו לכם:
- להכיר היבטים נוספים של כל אחד מהתלמידים. ללמוד על מקום ההתמחות.
- לייצג את בית הספר מול המנטור / מקום ההתמחות.
- לחשוב על הזדמנויות נוספות ללמידה.

- לתמוך בחונך.
- רצוי שתצרו קשר באופן אישי עם המנטור, כך תוכלו ללמוד על אפשרויות נוספות שיכולות לסייע לבית הספר שלכם. תחשבו באופן פוליטי - במובן הטוב של המילה!

שאלו את עצמכם:

- מהן האינטראקציות של התלמיד עם המנטור ומקום ההתמחות?
- מה יכול החונך לעשות כדי לתמוך בתלמיד ובמנטור?
- האם יש עוד הזדמנויות ללמידה במקום ההתמחות?
- האם יש כאן מספיק למידה מהעולם האמיתי?
- האם מטרות הלמידה מתחברות למקום ההתמחות באופן אותנטי?
- האם הלמידה מערבת עומק אקדמי?
- האם התלמיד יכול להעמיק וללמוד עוד?

עבודה עם מתאם ההתמחויות

יש דרכים רבות לתמוך במתאם ההתמחויות. שוחחו עם מאם ההתמחויות ובקשו ממנו ללכת לפגישת התנעה אחת לפחות עם כל אחד מהחונכים. עקבו אחרי רשימת המנטורים וההתמחויות, ובחנו את הרשימה של כלל תלמידי בית הספר לפי קבוצות החונכות יחד עם מתאם ההתמחויות.

סייעו למתאם ההתמחויות בארגון אירועים בית-ספריים שבהם יוצגו אפשרויות לקריירה ועודדו תרבות של למידה מבוססת התמחות. הציעו הצעות לדרכים בהן ניתן להציג בצורה חזותית את המשאבים הבית-ספריים או את תהליכי ההתפתחות של התלמידים. להלן מספר רעיונות:

- **ספיד-ראיון** - כמו ספיד-דייטינג, תלמידים יכולים לנוע בין שולחנות עם מנטורים פוטנציאליים.
- **מד התמחות** - ליצור עזר חזותי המסמן בכל פעם מהו האחוז הנוכחי של תלמידי בית הספר שנמצאים במסגרות של למידה מבוססת התמחות.
- **לוח הודעות מתוך ההתמחות** - לוח הודעות יוכל להציג הזדמנויות חדשות להתמחות, או להציג תלמידים שעושים עבודה מדהימה בהתמחויות שלהם.
- **לוח תמונות למ"ה** - בקשו מהחונכים לצלם את התלמידים עם המנטורים שלהם במהלך פגישות ההתנעה, והציגו את כל התמונות במרחבי בית הספר.
- **תצוגת אופנה של למ"ה** - תלמידים, חונכים ו/או מנטורים יכולים לדגמן את הלבוש ההולם את מקום ההתמחות שלהם על המסלול! הציגו שילוב של סגנונות לבוש (לבוש עסקי רשמי, עסקי רגיל, חלוק מעבדה, אוברול מכונאים וכד').
- **הוקרת מתמחים** - באיסוף הבוקר, מתאם ההתמחויות יכול להציג ולברך תלמידים על הישגים בלמ"ה.
- **תחרות התמחויות** - תחרות של קבוצות חונכות זו בזו בתחום למידה מבוססת התמחות ולזוכים בתחרות מוענק פרס. אפשר להרחיב את התחרות לכלל בית הספר, כאשר כל בית הספר יקבל פרס אם יעמדו ברף מסוים או בתאריך יעד מסוים.

פרקטיקה מומלצת היא להקדיש זמן בישיבות הפיתוח המקצועי השבועיות כדי לעודד שיח בנושא ההתמחויות בין אנשי הצוות למתאם ההתמחויות. אפשר להשתמש בפרוטוקולים כדי להתבונן בהצלחות תלמידים, לפתור אתגרים אישיים או קולקטיביים ולחלוק מידע על אפשרויות להתמחויות.

החלק הבא של המדריך מציג רעיונות נוספים בנושא פיתוח מקצועי של הצוות. המלצות נוספות ניתן למצוא במדריך לפיתוח מקצועי.

פיתוח מקצועי

מהי הדרך הטובה ביותר לעודד ולתמוך בהתפתחות המקצועית של הצוות וכיצד ניתן ליישם זאת באופן הטוב ביותר? שאלות אלו הן שאלות חשובות שיש להקדיש להן התייחסות בסדר העדיפויות של בית הספר. יש מקום גם לחשוב על כיצד תוכלו לממש את היכולות והמסוגלות בקרב הצוות שלכם. ניתן למצוא מידע בנושא במדריך למנהלים העוסק בכלים ומשאבים לפיתוח מקצועי. אנו מרחיבים מעט בנושא זה כאן כדי להניע אתכם לחשוב על הנושא וכדי לוודא כי הנושא זוכה להתייחסות וביטוי במסגרת התכניות שלכם לבית הספר ובלוח השנה הבית ספרי. מיקוד בתמיכה בהוראה והדרכה

מה הדבר החשוב ביותר? באיזה אופן בתי הספר של ה-BPL ממקדים את הפיתוח המקצועי של הצוותים שלהם על מנת לתמוך בהוראה? להלן מספר המלצות ליצירת שינוי ממשי עבור חונכים ושאר אנשי הצוות: למדו את אנשי הצוות להקשיב.

- למדו אותם להתחבר.
- למדו אותם לעזור לתלמידים לתכנן.
- למדו אותם לדבר עם ילדים.
- תרגלו איתם את המיומנות של תזמון - מתי להעלות נושא ומתי לוותר. תרגלו איתם את הדרכים בהן ניתן לגרום לתלמידים לסייע לאחרים.
- תרגלו איתם דרכים לעודד את ההורים לסייע לתלמידים בבית.

- תרגלו איתם דרכים לעודד את התלמידים ולהניע אותם מבלי לנדנד להם.
- תרגלו איתם צורות של מתן תמיכה ותגמול.
- תרגלו איתם את היכולת להבחין בין מצבים בהם יש להיות קשוחים כלפי התלמידים ומצבים בהם יש לגלות רכות.
- עזרו לצוות להבין פתולוגיות בקרב ילדים ופתרונות.
- תרגלו איתם סיטואציות שונות ומתי יש להעמיק ומתי לא.

זמן ומסגרת לפיתוח מקצועי

העובדה שבית הספר הוא קטן משרתת היטב את התלמידים. היא משרתת היטב גם את הצוות, כי צוות קטן יכול לשבת סביב שולחן ולדבר.

ברבים מבתי הספר ברשת BPL מקיימים מדי קיץ סדנאות במשך שבועיים עם תום שנת הלימודים, ושבועיים של סדנאות קיץ באוגוסט, לפני שבית הספר מתחיל - כלומר, 4 שבועות של פיתוח מקצועי בכל קיץ. במדריך לפיתוח מקצועי תוכלו למצוא הצעות לסדנאות פיתוח מקצועי במהלך הקיץ הראשון שתוכלו להתאים לצרכים שלכם. כנסו את הצוות לפגישות שבועיות במהלך 9 השבועות הראשונים של שנת הלימודים. בחלק מבתי הספר יעדיפו לקיים מפגשי צוות בסופו של כל יום במהלך השבועיים הראשונים, בייחוד כאשר מדובר בבית ספר חדש.

הצמחת מנהיגים

כמנהלים בבתי ספר ברשת ה-BPL הבנתם שאופן הניהול שלכם צריך להיות שונה מזה המקובל וכי עליכם לאמץ גישת ניהול דיאלוגית ולהפגין יותר אומץ

מוסרי וניהול יעיל הכרוך בעשייה מרובה. זהו סגנון ניהול אינטנסיבי יותר, יצירתי יותר ומהנה יותר. אנו מקווים שהוא גם מתגמל יותר מסגנון הניהול הרגיל של בית ספר גדול. אנו מצפים למשוך לתפקידי הניהול אנשים מוכשרים.

אנו מצפים שכמנהלים תסייעו בהצמחת מנהיגים עבור בתי הספר העתידיים של רשת ה-BPL.

תוכלו לאתר מנהיגים חדשים בין אנשי הצוות שלכם, במסגרת הקשרים שלכם עם הקהילה, וגם בקרב הבוגרים שלכם. אחת התכניות של הרשת היא לפתח אשכול של 2-6 בתי ספר במודל ה-BPL בכל אזור גיאוגרפי. האשכול יאפשר ליותר ילדים את האפשרות לקבל חינוך אישי המותאם לתחומי העניין שלהם. אשכול כזה יאפשר גם תמיכה הדדית, כוח פוליטי ואפשרויות מסוימות לאיגום משאבים (למשל: גוף משותף לניהול גיוס הצוות והתלמידים, וגיוס משאבים). עם תחילת השנה השנייה של בית הספר אנו ממליצים כי תשלבו בצוות שלכם לפחות אדם אחד שאותו או אותה אתם מטפחים (בין אם באופן סמוי ובין אם באופן גלוי) כמנהיג עתידי.

מנהיגים עתידיים לא חייבים לבלוט כבר מההתחלה. לרוב הם זקוקים להזדמנויות כדי לקחת תפקידים מנהיגותיים. ייתכן ויזדקקו לעידוד, תמיכה, חניכה ושיפור יכולות. ביכולתכם לנהל את בית הספר שלכם כך שתזמנו לצוות, לתלמידים ולחברי הקהילה שלכם אפשרויות לפיתוח כישורי מנהיגות. כמנהלים תזדקקו לעזרה ולביזור משימות. במובנים רבים, העבודה העיקרית שלכם היא בניהול פרויקטים. בהקשר זה עליכם לפתח את היכולת להבחין בצרכים ולהחליט

מה צריך להיעשות, לנפות החוצה את מה שלא נחוץ ולהעביר את "הכדור" לאחרים. המשימה שלכם היא לבנות את המסגרת ורצוי שתדעו לתת לאחרים קרדיט על ההצלחה במשימות.

כאשר אתם מנסים לאתר מנהיגים עתידיים, שימו לב לתכונות הבאות:

- מחויבות לצדק חברתי.
- מוסר עבודה ויסודיות.
- רעיונות יצירתיים.
- יכולת לעורר השראה באחרים.
- "מקושרים": אנשים שמכירים אנשים ויש להם רשתות חברתיות רחבות.
- "מייקרים": אנשי ביצוע.
- אנשים רפלקטיביים ואנשים בעלי יכולת כתיבה.

כדי שהרשימה לא תהיה כללית ועמומה מדי, חפשו את אלו ש:

- מעורים בנעשה בעולם, קוראים עיתונים ונכנסים לאתרי חדשות מדי יום.
- מביאים איתם קטעי עיתונות, מרקים וסלוטייפ לפגישות.
- מציעים לכתוב עצומה, להזמין מרצים כמקורות השראה, לצאת לעשות ספורט אתגרי.
- מדברים – ומקשיבים.
- מכירים אנשים חדשים לקהילת בית הספר.
- מגלים התלהבות למשימות.
- יכולים להיות שקטים לאורך תקופות זמן, אבל מתנסחים היטב הן בדיבור והן בכתיבה.

מידע נוסף על גיוס מנהיגים בית ספריים ניתן למצוא במדריך למנהלים "גיוס ותמיכה בחונכים ובצוות".

אם מצאתם חונך שרוצה להיות מנהל של בית ספר ברשת ה-BPL, אנו ממליצים שיסיים תחילה את

תהליך החונכות עם הקבוצה שלו ולאחר מכן ישמש במשך שנה כמתמחה שלכם. כדי לזרז תהליך זה יצרנו תכנית הכשרה למנהלים שמתרחשת תוך כדי החונכות. אולם התכנית מציבה קשיים בפני המשתתפים בה שכן חלקם מרגישים שהם לא מספיק פנויים בשביל להשקיע גם בתלמידים וגם בתכנית. לכן אנו ממליצים להתחיל את תהליך ההכשרה בשנה החמישית (או, אחרי שני מחזורים, בשנה התשיעית), וכי ההכשרה תשלב שנת התמחות במשרה מלאה.

הערכת תלמידים

הכנו מדריך שלם שעוסק בנושא דרכי הערכה של תלמידים ותוכלו לעיין בו כדי לתמוך בצוות שלכם בתהליך ההערכה. עם זאת, יש מספר נושאים בהקשר זה שדורשים קבלת החלטות ברמה הניהולית, ולכן אנו מפרטים אותם במדריך זה למנהלים. הערכת תלמידים בבתי ספר של רשת ה-BPL מתבצעת במגוון דרכים, כולל הערכה מעצבת והערכה מסכמת. מכיוון שהצוות מכיר היטב את התלמידים, הערכה מעצבת מתרחשת כחלק משגרת הלמידה בעבודה הפרטנית בבית הספר. בנוסף, כל התלמידים בבית הספר במודל ה-BPL מציגים את תוצרי הלמידה שלהם באופן קבוע במסגרת תצוגות התוצרים שמאפשרות לקהל להתרשם מעבודתם. בנוסף תהליך הלמידה מוצג במסגרת מצגות.

תוכלו למצוא משאבים נוספים לכל סוגי הערכות התלמידים באתר שיתוף הידע באינטרנט

(www.bplknowledgeexchange.org).

הערכה דיאלוגית

בנוסף, בתי ספר רבים ברשת ה-BPL משנים את הדרך שבה הם מדווחים לתלמידים ולהורים על ההישגים האקדמיים. אחת האפשרויות היא לכתוב הערכה דיאלוגית שנמסרת במועדים קבועים (לרוב לאחר כל תצוגת תוצרים), וכוללת את ההערכה של החונך ואת ההערכה העצמית של התלמיד.

הערכות דיאלוגיות הן אמצעי מצויין המאפשר לתלמידים ולהורים לדעת מה באמת התרחש בתהליך הלמידה, לזהות ולסמן כיוונים נוספים לצמיחה והתפתחות. אתם, כמנהיגים הבית-ספריים, צריכים להחליט בנוגע למועדים בהם ההערכות ייכתבו, הפורמט שישמש לכתובת ההערכות והשימוש בהן. רבים מבתי הספר משתמשים בהערכות הדיאלוגיות במקום גיליון הערכה או תעודה, ואחרים מוסיפים אותם לתעודה סטנדרטית יותר. לעתים קרובות הצוות מעורב ביצירת הפורמט של ההערכה הדיאלוגית, ונותן משוֹב לגבי צורת ההערכה וגישת ההערכה הכוללת.

תמיכה ואפשרו פרויקטים

כאשר אתם יודעים באילו פרויקטים התלמידים שלכם מעורבים, הדבר יכול ליצור הבדל מהותי עבור התלמידים, החונכים והקהילה. עליכם כמנהלים לדעת בכל רגע נתון מהו מקום ההתמחות ומשימת הפרויקט של רוב (ועדיף - של כלי!) התלמידים.

מה אתם צריכים לעשות כדי שזה יקרה?

- שאלו תלמידים לשלומם.
- התבוננו בעבודה שהם עושים.
- הציעו לתלמידים דרכים ליישומים אותנטיים של המשימה, המחקר, התכנון והמשאבים שלהם.

- עזרו לתלמידים ולחונכים לראות את נקודות ההשקה של מטרות הלמידה והעשייה שלהם.
- הציעו לחונכים רעיונות בנוגע לתמיכה בתלמידים במהלך הפרויקטים שלהם.
- במסגרת ישיבות הצוות הציגו דוגמאות ספציפיות לפרויקטים של תלמידים. שוחחו על עבודת התלמידים שלכם עם גורמים מהקהילה.
- אתרו הזדמנויות להצגת עבודת התלמידים (פגישות פומביות, כנסים, ביקורים, אתר בית הספר וכד').
- צרו ארכיון/מאגר של עבודות מצוינות שהוכנו על ידי התלמידים והשתמשו בהן כדוגמאות ושלבו אותן בחומרי תיעוד או פרסומים של בית הספר.

תמיכה בפיתוח תלמידי (פורטפוליו) תלמידים

כמנהלים אתם יכולים לסייע לתלמידים להבין את החשיבות של ארגון העבודה שלהם בתלמידי (פורטפוליו), ושל שימוש בסביבה מתקשבת לתיעוד התקדמות הפרויקטים שלהם. תוכלו לעודד תרבות של יצירת תלמידי על ידי מתן משוֹב על העבודה המקוונת של התלמידים, יצירת תחרויות לבחירת התלמידי הטובים ועוד. בנוסף תוכלו לעודד תרבות של יצירת תלמידי בקרב הצוות, על ידי בקשה לקבל מהצוות דוגמאות לתוצרים וטיוטות תלמידי שיכללו בתוך תלמידי המורים, כחלק מתהליך הערכה של הצוות. צרו תלמידי משלכם - זה תרגיל ודוגמה מצוינת. אין כמו לעשות את הדבר בעצמכם!

כדי לתמוך בתרבות המציבה סטנדרטים עקביים ומעמיקים לעבודה על תלמידי, ארגנו פעילויות לצוות במסגרתן חונכים ינסחו ציפיות, ינתחו יחד את עבודתם ויגבשו תכנית ברורה עבור העבודה שלהם על

התלמידי. קבלו החלטה לגבי הפלטפורמה המתאימה (קשיחה או דיגיטלית), וצרו פרקטיקה עקבית לגבי הערכה אותנטית של עבודת התלמידי, וחברו פרקטיקה זו לקריטריונים של הערכה (קריטריונים ארציים, תכנית הליבה, וכדומה).

להלן מספר דוגמאות לפלטפורמות טובות ליצירת תלמידי:

- Richer Picture
- Project Foundry
- ואפשר גם בפלטפורמות חינוכיות כמו Google Drive ו-Dropbox

תמיכה בתצוגת תוצרים

המידע המפורט כאן נועד לתת לכם את התמונה הגדולה בנוגע לתצוגות התוצרים, מדוע הן חשובות כל כך לפיתוח תרבות בית ספר על פי מודל ה-BPL, וכן הצעות ספציפיות באשר לתפקידכם כמנהלים בהקשר לתצוגות תוצרים. היעזרו במסמך זה כשאתם מובילים סדנאות ומפגשי צוות העוסקים בתצוגות תוצרים. עליכם להבין באופן עמוק את התהליכים המתרחשים סביב התצוגות תוצרים כדי לאמן את הצוות בנקודות החשובות. מידע מפורט על תצוגות תוצרים תוכלו למצוא במדריך לחונך, בחלק העוסק בהערכה.

כמנהלים עליכם לראות תצוגות תוצרים רבות ככל הניתן בכל רבעון ולשאול את עצמכם: "מה אני לומד מכך על החונך, על התלמיד, על התהליך ועל בית הספר?". פנו זמן בתקופות של תצוגות תוצרים, ותכננו לראות תוצרים רבים של כל קבוצת חונכות. רשמו לעצמכם נקודות למחשבה תוך כדי ותשתמשו בתובנות שלכם בשיחות שתקיימו עם הצוות בנושא.

חלק זה, העוסק בתמיכה של המנהלים בתצוגות**תוצרים, כולל 5 נקודות מרכזיות:**

1. 10 דברים שמנהל יכול לעשות כדי להתכונן באופן מוצלח לתצוגת תוצרים ולסיכום תצוגת תוצרים.
2. 10 דברים שמנהל יכול לעשות כדי להשפיע על התרבות של תצוגות תוצרים.
3. מבנה תצוגת התוצרים.
4. מאפייני תצוגת התוצרים.
- רפלקציה על תצוגת תוצרים.

זכרו ש:

- הסטנדרטים הם אישיים וייחודיים לכל תלמיד... "כל תלמיד באופן אישי" (One student at a time).
- אין בהכרח עקומה עולה של התפתחות בתצוגות תוצרים: הצגת יכולות אינדיבידואלית של תלמיד יכולה להשתנות לאורך תהליך הלמידה.
- אתם אלה שמציבים את הסטנדרטים לתרבות של תצוגות התוצרים ולאיכותן!

10 דברים שמנהל יכול לעשות כדי להתכונן באופן מוצלח לקראת תצוגת תוצרים, ולסיכום תצוגת תוצרים:

1. לוודא שהצוות קיבל את ההכנה וההדרכה הטובה ביותר לתצוגת תוצרים, ושהצוות יכול כעת להדריך תלמידים, הורים, מנטורים ומבקרים.
2. לארגן הזדמנויות סדורות לסיכום ותחקור מהלכי תצוגת תוצרים עם הצוות, במהלך פגישות הצוות או אירועי סיכום.
3. להכין הדגמה של תצוגת תוצרים שבמסגרתה תציגו תוצרים אמיתיים שלכם.
4. ליצור הדרכה קצרה ופשוטה עבור הורים, מנטורים ומבקרים בנושא תצוגת תוצרים (ניתן להכין סרטון וידאו קצר או לקיים מפגש של שאלות ותשובות).

5. לתמוך בצוות ובתלמידים ולארגן תצוגות תוצרים במקומות ההתמחות.
6. לארגן תיעוד בווידאו של תצוגות התוצרים.
7. לעודד את הצוות לערוך חזרות עם התלמידים.
8. לצפות בצילומי וידאו של תצוגות תוצרים יחד עם התלמידים ולקיים דיון בתום הצפייה.
9. (הוסיפו רעיון משלכם!)
10. (הוסיפו רעיון שהעלו אנשי צוות או תלמידים שלכם!)

10 דברים שמנהל יכול לעשות כדי לשפר את התרבות הבית-ספרית בנוגע לתצוגות תוצרים:

1. ודאו כי אתם יודעים מה הולך לקרות בתצוגות התוצרים דרך היכרות עם תהליכי ההכנה לתצוגת תוצרים. רוב הלמידה וההנחיה המשמעותית מתבצעות לאורך הרבעון, זמן רב לפני מועד תצוגת התוצרים.
2. בקרו בתצוגות תוצרים רבות! דניס ואליוט (מייסדי רשת בתי הספר BPL) ביקרו בהמון תצוגות תוצרים, גם אם לא תמיד נשאלו עד הסוף. נוכחות המנהל בתצוגת תוצרים מחזקת את התרבות הבית ספרית וההקפדה על איכות התוצרים, ומאפשרת לכם הזדמנות להעמיק את מערכות היחסים עם משפחות התלמידים.
3. גבשו מהלך של תחקיר מסכם עם הצוות בעקבות תצוגות תוצרים:
 - מה אנחנו יכולים ללמוד מתצוגות תוצרים של תלמידים?
 - האם נעשתה הכנה טובה לתצוגות תוצרים?
 - האם הוצגו בהן תוצרים או טיוטות משמעותיות?
 - האם התלמידים עוסקים בעבודה משמעותית במקומות ההתמחות שלהם?
 - האם תצוגת התוצרים מעידה על כך

- שהתלמידים מאותגרים, ועומדים יפה באתגרים שלהם?
- האם בתצוגות התוצרים היו עדויות ליכולת קריאה של התלמידים?
- האם התלמידים עושים עבודה טובה ומשמעותית?
- שוחחו על סוגים שונים של תצוגות תוצרים (כל רבעון, בסוף פרויקט כשיש תוצר משמעותי, תצוגות של תוצר פרויקטים בוגרים, ועוד).
- שוחחו על הצבת סטנדרטים אישיים לתלמידים שונים, והסבירו כי המשמעות אינה הנמכת סטנדרטים.
- הציגו מקרה בו שני תלמידים עשו את אותה עבודה, אבל לכל אחת מהעבודות יש משמעות אחרת.
- שוחחו על החשיבות שבזיהוי ותיעוד תהליכי הצמיחה והתפתחות של כל תלמיד לאורך זמן. שלחו מכתבי תודה לתלמידים.
- 5. שאלו שאלות בטופסי המשוב של תצוגת התוצרים, שהתלמידים ימלאו אחרי שיציגו את עבודתם. למשל: למה בחרת את הנושא הזה? באיזה אופן ראית את עצמך משתנה לאורך המשימה?
- 6. הציגו תוצרי לומדים מתוך תצוגות התוצרים.
- 7. באיסוף בוקר תוצרי תלמידים מהתצוגה.
- 8. הזמינו אורחים, למשל, תורמים, פוליטיקאים, חברי קהילה ומנטורים פוטנציאליים.
- 9. עודדו תצוגות תוצרים אמיתיות במקומות ההתמחות, בזמן אמיתי כשהפרויקט מסתיים.
- 10. עבדו עם החונכים תוך כדי תהליך הצגת התוצרים כדי להתמקד במטה-קוגניציה, בשאלות שיעזרו לתלמידים לחשוב על הלמידה שלהם. מה שחשוב הוא שהתלמיד ילמד לעבוד קשה, להתמודד עם אתגרים ולהשתפר.

מבנה של תצוגת התוצרים

תצוגת תוצרים היא יותר מאירוע, היא חלק מתהליך מתמשך של צמיחה והתפתחות של תלמיד.

ישנם ארבעה חלקים לתהליך תצוגת התוצרים:

1. **הכנה לקראת תצוגת התוצרים** - הזמן והאנרגיה שתלמידים מוציאים על פיתוח התוצרים שלהם, יחד עם הזמן המושקע על ידי בית הספר כולו כדי לבנות תרבות תצוגת תוצרים מיטבית, הם משמעותיים ובעלי ערך כשלעצמם. אם תבקרו בבית ספר שמתכוון לתצוגות תוצרים תוכלו לראות את התרבות האמיתית של בית הספר, ואת האיכות של תכנית תצוגות התוצרים.
2. **תצוגת התוצרים עצמה** - תצוגת תוצרים אישית של כל תלמיד, המאפשרת לצופים מבט לעומק ולרוחב של תהליכי הלמידה, ההתנסויות והרפלקציה של כל תלמיד בתקופת הזמן הרלוונטית.
3. **ערכו דיון עם אורחי הפאנל בעקבות תצוגת התוצרים** - מתוך הדיון בעבודה, גם התלמידים המציגים וגם משתתפי הפאנל לומדים איך להציב מטרות וסטנדרטים גבוהים, איך להקשיב ולהעריך, ואיך להיות אחראים על תוצרי הלמידה שלהם ושל חבריהם.
4. **הרפלקציות של המשתתפים** – זהו שלב חשוב בתכנון תכנית הלמידה האישית למחצית הבאה (למשל עבור התלמיד, החונך, המנטור, ההורה). שיחות אלה, העוסקות בתהליכי למידה, נוגעות בלב תהליך הצמיחה והתפתחות של התלמיד.

מאפייני תצוגות התוצרים

נסו לראות כמה שיותר מתהליך ההכנה לתצוגת תוצרים. חשוב שתהיה לכם נוכחות משמעותית מאוד באירועים האלו!

אם הגעתם לתצוגת תוצרים בלי לראות את ההכנה לקראתה, מצאו זמן לשאול ולהתעניין לגבי תהליך ההכנה. כשאתם צופים בתצוגת תוצרים התבוננו בתשומת לב וחשבו מה התלמיד לומד מזה, ומה אתם לומדים מהתלמיד. חשבו גם מה אתם לומדים לגבי החונך ובית הספר. ייתכן ומשהו יעורר בכם עניין ותרצו לכתוב על זה בהרחבה עבור הצוות שלכם.

השאלות הבאות יכולות למקד את החשיבה שלכם בנוגע לפרקטיקה של תצוגות התוצרים, ולסייע לכם להחליט על תחומים שניתן להתמקד בהם במחזור הבא של תצוגות התוצרים.

במהלך ההכנה לקראת תצוגת תוצרים:

- על מה התלמיד עובד?
- האם תכנית הלמידה האישית שלו מציעה לו הכוונה לקראת ההכנה לתערוכת התוצרים?
- עד כמה התלמיד מוכן?
- כיצד הוא מתכונן?
- מהו האיזון הנכון ביותר בין מיומנויות תוכן ומיומנויות הצגה בהקשר של התלמיד המסויים?
- אילו דברים חיוביים ניתן להגיד לתלמיד?
- מה ניתן להציע (2-1 הצעות) כדי לשפר ולהעצים את תצוגת התוצרים?

במהלך תצוגת התוצרים עצמה:

- האם בתצוגת התוצרים מוצג תוצר אותנטי?
- איך אפשר לעשות אותו אמיתי יותר?
- איך אפשר להפוך את תצוגת התוצרים עצמה

לאותנטיות יותר (מחוברת יותר לעבודה שנעשתה)?

- מה לומדים כל המעורבים (התלמיד, החונך, ההורים, תלמידים אחרים) מתצוגת התוצרים, ואיך הם יכולים לתרום לה?
- כמנהל, האם יש הזדמנויות ללמידה שניתן יכול לייצר תוך כדי תצוגת התוצרים?
- האם תצוגת התוצרים מדגימה למידה מיטבית?
- האם היא חושפת מספיק עומק אקדמי?
- האם תצוגת התוצרים מעוררת מוטיבציה ללמידה?
- בסופו של יום - האם התלמיד מקבל מהאירוע השראה כדי להמשיך בלמידה שלו?
- איך אפשר לחבר את העבודה של התלמיד עם עוד אנשים ואירועים בבית הספר, בקהילה ומחוצה לה?
- איך אפשר לחשוב על תצוגות התוצרים באופן המחובר להתפתחות - בחיים של התלמיד ובחיים של בית הספר? כלומר - איך אתם כמנהלים יכולים לסייע להפוך את תצוגות התוצרים לטובות יותר עבור כל תלמיד במהלך תקופת הלימודים בבית הספר?
- ויחד עם זאת - איך תסייעו ליצור תרבות של למידה מעמיקה בבית הספר שלכם, כך שתצוגות התוצרים ישתפרו באופן כללי?
- איך מציגים בבית הספר תוצרים מצוינים לדוגמה?
- האם תצוגות התוצרים מחוברות לתכנית הלמידה האישית?

לדיון בעקבות תצוגת התוצרים / שיחה על תכנית למידה אישית:

- התבוננו היטב בתלמיד, בחונך, בהורה ובמשתתפי הפאנל:
- מי מקשיב?
- מי נראה כי לומד?

- האם יש ציפיות שהתלמיד לא עמד בהם, ואם כן, מהן האפשרויות העומדות בפני החונך והתלמיד?
- האם החוזה שמנוסח בעקבות תצוגת התוצרים לוקח בחשבון את הרוח של תכנית הלמידה האישית, ואת מה שהכי טוב עבור התלמיד?
- האם הושג איזון בין הצגת ההישגים לבין התמקדות האתגרים הבאים?
- האם כל האפשרויות נחקרו? האם יש התייחסות לתשוקות של התלמיד?

לשיחה עם החונך:

- מהן האסטרטגיות בהן נקט החונך שהועילו לעבודת התלמיד?
- אילו אסטרטגיות נוספות יכולות לעזור?
- האם תוכלו להוסיף כלים / משאבים שיסייעו לחונך או לתלמיד בתהליך הלמידה?

רפלקציה על תצוגת תוצרים

בחנו את הנקודות שלהלן במסגרת רפלקציה משותפת עם הצוות.

- מה יוצר תצוגת תוצרים טובה? יש הרבה מאפיינים... דברו על אותנטיות, תוכן, מצגת, מעורבות, גאווה, עבודת עומק ותושייה, תהליך של התפתחות, תמיכה ושאלות מצד הקהל...
- מהם הדברים החשובים ביותר לעשות בזמן ההכנה של תלמידים לתצוגת התוצרים? איך אפשר להפוך את התצוגה למחוברת יותר לעולם האמיתי?
- מהם הכישורים שהצוות צריך כדי להכין תלמידים לקראת תצוגת התוצרים, במהלכה ואחריה? כיצד ניתן לייצג את התרומה של המשפחות לתכנית הלמידה האישית של כל תלמיד במסגרת תהליך תצוגת התוצרים?

- מהי תרומתו של המנטור במהלך תצוגת התוצרים?
- מהם עשרת הדברים שניתן לעשות כדי להשפיע על תרבות בית הספר דרך העבודה על תצוגת התוצרים?
- תצוגות התוצרים מציגות את הלמידה של התלמיד בנקודה מסויימת, אבל כחלק מתהליך הן חושפות את תהליך ההתפתחות של התלמיד, וגם את זה של החונך, של המשפחה, של בית הספר כולו, ושל המנטור. כיצד תוכלו לתמוך בהתפתחות ובלמידה של כל אחד מהם?
- כיצד מוודאים כי תצוגות התוצרים של כל התלמידים שובצו?
- כיצד ניתן להכין את הקהל בתצוגות תוצרים בנוגע לשאלות ולמתן משוב יעיל?
- כיצד ניתן להתאים את הציפיות מתצוגות התוצרים לכל שכבת גיל בבית הספר?

2

תרבות בית ספרית

תרבות בית ספרית אינה רק הדרך למטרה, היא מטרה בפני עצמה. בתי הספר של רשת BPL הם קהילות למידה קטנות ומותאמות אישית, שבמסגרתן מעודדים את התלמידים להיות מנהיגים, ומנהיגים בית ספריים להיות אנשי חזון. בתי הספר שלנו שואפים ליצור תרבות מכבדת, מגוונת, יצירתית, מרגשת ורפלקטיבית.

אחד המאפיינים הבולטים של בתי ספר במודל ה-BPL הוא הנינוחות שבה התלמידים מתקשרים עם המבוגרים. יש תרבות של כבוד ושוויון בין המבוגרים והתלמידים. אנו מעודדים תלמידים לקחת תפקידי הנהגה בבתי הספר, וקולם של התלמידים נשמע בתהליכי קבלת החלטות.

עבור אנשי הצוות, עבודת צוות היא מאפיין מובהק של התרבות. מנהלים יוצרים הזדמנויות קבועות לפיתוח מקצועי של צוות ולמידה לאורך החיים (Life Long Learning) עבור הצוותים שלהם. אנשי צוות מתבוננים באופן רפלקטיבי על עבודתם כדבר שבשגרה וחולקים רעיונות זה עם זה, בכתב או בעל-פה.

אלמנטים הכרחיים של תרבות בית ספרית מיטבית כוללים:

- מיקוד אינטנסיבי ביצירה ושמירה על תרבות בית ספרית מיטבית.
- התלמידים מרגישים נוח לשוחח עם מבוגרים על נושאים מקצועיים ואישיים.
- רפלקציה כתובה ומדוברת כחלק חשוב מהתקשורת בין אנשי הצוות.
- טקסים בית ספריים (למשל: קבלת תלמיד חדש, לילה בינלאומי, מפגשי בוגרים וכד').
- איסוף בוקר (זמן רשמי לפתיחה של כל יום כקהילה).
- מיקוד בפיתוח מקצועי / למידה לאורך החיים עבור צוות בית הספר.
- קבוצות למידה רב-גילאיות וגמישות.
- קבלת החלטות דמוקרטית.
- מנהיגות תלמידים.
- כבוד ואכפתיות.
- זיהוי וחגיגה של שונות.
- בהירות במדיניות ובציפיות לגבי התנהגות.
- שימת דגש על מודעות ורפלקציה.
- שיעור גבוה של נוכחות.
- שיעור גבוה של מסיימים.
- שיעור גבוה של קבלה למסגרות המשך אקדמיות.
- שיעור נשירה נמוך.
- כיף!

טקסים בית-ספריים

איסוף בוקר

איסוף בוקר הוא קבלת הפנים של התלמידים בתחילת היום בבית הספר, הזדמנות עבור כל קהילת בית הספר להיפגש ולחלוק רעיונות, ללמוד משהו חדש ביחד, לנסות פעילות חדשה, לשמוע את התשוקות זה של זה, להתמלא באנרגיה. איסוף הבוקר מתרחש בכל יום שאיננו יום למ"ה למשך 45-20 דקות, ואף יותר! הרעיון מאחורי איסוף הבוקר הוא לחשוף את התלמידים למגוון של מסלולי קריירה שונים, כישרונות ורעיונות כחוויה כלל קהילתית בית ספרית.

אחד מאנשי הצוות (באופן אידיאלי - כזה המתכנן את איסופי הבוקר **בשיתוף** התלמידים) חייב לתכנן ולתאם את התוכן מראש. כל משתתף המציג תכנים במסגרת איסוף הבוקר צריך לקבל רקע בסיסי על בית הספר ועל הציפיות ממנו לגבי אורך ותוכן המצגת לפני הגעתו לבית הספר באותו יום.

כדאי לשים לב:

- איסוף הבוקר לא יפעל כראוי אם לא יתוכנן מראש.
- סימן ל"התפרקות" פרקטיקת איסוף הבוקר הוא אם זה הופך להיות "זמן הודעות". עדיף שהודעות יימסרו במסגרת קבוצות החונכות, שם תלמידים יכולים לשאול שאלות באווירה אישית ותומכת.
- אל תתכננו איסופי בוקר ללא מעורבות התלמידים! מעורבות תלמידים ומשוב מתמיד שלהם על איסופי הבוקר יעזור להבטיח שההליך מעורר מוטיבציה ורלוונטי.

ציפיות ממשתתפי איסוף הבוקר (תלמידים וצוות):

- הגיעו בזמן! איסוף הבוקר הוא קצר. אם תאחרו לבית הספר, תפסידו אותו.
- הקשיבו ושאלו שאלות כשהזמן מתאים. היו הקהל שאתם הייתם רוצים שיהיה לכם.
- איזה סוג של מפגש תרצו להוביל? השקיעו בכך מחשבה. ערכו רשימה של נושאים שמעניינים אתכם, או של דברים שהייתם רוצים להציג.
- גבשו צוות ותכננו איסוף בוקר יחד. הציגו משהו למדו משהו. הפכו את הפעילות למהנה.
- האם יש משהו שהייתם רוצים ללמד את הקבוצה? סדרת תנועות של אמנות לחימה, שיר, ריקוד? תכננו איסוף בוקר והציגו אותו.
- האם התחלתם להשתעמם באיסופי הבוקר? עשו משהו לגבי זה! הציגו רעיונות לחונכים שלכם. אפשר להציע מציגים אורחים מחוץ לבית הספר - מנטור, הורה, חבר, קרוב משפחה, אמן אורח. מי מהאנשים שאתם מכירים יכול לעניין את התלמידים ואנשי הצוות?
- הציגו אנשים וסוגי מופעים שאתם הייתם רוצים לראות באיסוף הבוקר. הציגו רעיונות לחונכים.

הצעות לתלמידים המארגנים מפגש איסוף בוקר:

1. בחרו נושא. אילו רעיונות הוא מעורר בכם?
2. בחרו רעיון אחד וחשבו איך תוכלו לתכנן מפגש בן 10 דקות בנושא. הכינו רשימה של הדברים העיקריים שתוצאו לעשות בפרק הזמן הזה.
3. היעזרו בחונך שלכם כדי לתאם תאריך למפגש איסוף הבוקר שלכם.
4. התאמנו בבית מול המראה, או מול קהל של חברים והורים. מדדו זמן כדי לראות שאתם מצליחים

לעמוד במסגרת הזמן.

5. הגיעו מוקדם ביום מפגש איסוף הבוקר שלכם. הקדישו זמן להכין את כל מה שצריך (אם צריך) ואז לנוח קצת לפני תחילת המפגש. לא תרצו להילחץ או לאחר ביום שבו אתם אחראים.
6. אם אתם מביאים מרצה אורח, התכוננו להציג את האיש ולהכין את הרקע למה שעומד להתרחש.
7. הפכו את המפגש למהנה וכיפי עבור כולם! תיהנו בעצמכם!

טיפים למהלים:

- תכננו כך שכל חונך יעביר מפגש איסוף בוקר בתחילת השנה. זה יסייע לכל התלמידים בבית הספר להכיר את החונכים טוב יותר. הכינו לוח שנה בית ספרי וסמנו את מפגשי איסוף הבוקר והאחראים לכל איסוף, כאשר כל אחד מאנשי הצוות אחראי לשבוע או חודש או כל תחלופה קבועה אחרת.

מפגשי איסוף בוקר יכולים לעסוק במגוון נושאים, למשל בנושא של מנטורים, או ביום לציון אירוע היסטורי מסוים, או פשוט צירוף של דוברים, חוויות ונושאים מעניינים. חשוב לחשוב ולתכנן מראש את איסופי הבוקר. אם יש נושא או הצגת דברים שיכולה להיות מעוררת מחשבה או שנויה במחלוקת, ייתכן וכדאי להכין עבור החונכים חומרים לדיון המשך בקבוצות החונכות.

כדאי שמבקרים בבית הספר יציגו את עצמם במהלך איסוף הבוקר, ויסיירו למה את הסיבה לבואם. מפגש איסוף בוקר הוא גם הזדמנות להסב את תשומת לבם של תלמידים להזדמנויות מלהיבות, טיולים ותכניות שעומדות להתחיל בקרוב. חפשו רעיונות לאיסופי בוקר מוצלחים באתר שיתוף הידע באינטרנט

(www.bplknowledgeexchange.org).

טיפים לחונכים:

- צרו כמה שיותר הזדמנויות עבור התלמידים לתכנן ולהעביר מפגשים במסגרת איסופי הבוקר. ככל שהם מעורבים יותר בתהליך, כך הוא יהיה מעניין יותר עבורם.
 - עודדו את כל התלמידים להתחיל לתכנן את מפגש איסוף הבוקר שיובילו, לבד או כקבוצה.
 - בקשו רעיונות מתלמידים לגבי מה ירצו לחוות במפגשי איסוף הבוקר. במהלך השנה תשאלו את התלמידים על איסופי הבוקר. יכול להיות שבהתחלה הם מהנים אבל אחר כך נכנסים לתבנית, או הופכים למעין הרצאות. הבינו מהתלמידים איך הם מרגישים באיסופי הבוקר, והאם הם נהנים מהם. במידה ולא - שוחחו על כך. בררו מה יעדיפו לראות ולשמוע. איסופי הבוקר מכוונים לבנות קהילה, אבל אם התלמידים משתעממים, מפגשי הבוקר האלה ייתפסו כעינוי בוקר.
 - תכננו איסופי בוקר פעילים, שבהם התלמידים צריכים להיות פעילים.
 - תכננו לסירוגין איסופי בוקר מצוינים ובינוניים. אם תקיימו בזה אחר זה מפגשים מרתקים עם מרצים מנוסים, זה עשוי להרתיע תלמידים מלהתנדב להוביל מפגש.
 - תכננו לסירוגין את איסופי הבוקר עם חונכים נוספים. אם הכל נופל על חונך אחד, האחריות תהפוך לעומס כבד מדי.
 - הזמינו אורחים מעניינים מבחוץ שיבואו להציג את העבודה שלהם (ודאו שהם מודעים למגבלות הזמן). נסו לזמן דוברים שיעניינו בני נוער.
 - תכננו איסופי בוקר לפחות שבוע מראש, כדי שלא תמצאו את עצמכם מחפשים דוברים ברגע האחרון.
- שתפו את התלמידים ככל האפשר בתכנון והובלת איסופי הבוקר. גם אם התלמידים מתחילים במעורבות מועטה, הם יתקדמו בסוף להוביל מפגש איסוף בוקר משלהם.
 - ספקו חומרי קריאה שיתמכו באיסופי הבוקר הספציפיים, לעתים כחומרים להמשך דיון בקבוצות החונכות.
 - בתחילת השנה תכננו והובילו איסוף בוקר כקבוצת חונכות. זו דרך טובה לגרום לקבוצה לעבוד יחד, ולתלמידים להתרגל להציג בפני קהל.
 - המשיכו לעודד תלמידים לקחת אחריות על איסוף בוקר. אתגרו אותם לבחור תאריך.
 - השתדלו לדאוג שאיסופי הבוקר יהיה מבדר, ישמור על קצב ועניין. זכרו, אלה הרגעים הראשונים של הבוקר וחלק מהתלמידים עשויים עוד להיות מנומנמים. אם איסוף הבוקר הוא משעמם, איטי או ארוך מדי, המשתתפים יאבדו עניין.
 - במועד מתאים ערכו דיון רפלקטיבי עם התלמידים בקבוצת החונכות בנוגע לאיסוף הבוקר. אם דיון כזה כבר התחיל דאגו שימשיך. אם יש דובר פוליטי, דברו עם התלמידים מה לדעתם היו הדעות שהציגו. אם מדובר בשחקן, שאלו אותם מה למדו, אהבו וחשבו בעקבות ההצגה שלו.
 - אם התלמידים לא היו קהל קשוב, דברו בקבוצת החונכות על המשמעות של להיות קהל מכבד, ובררו את הסיבה לחוסר הקשב. אולי התלמידים השתעממו מהנושאים, או שאיסוף הבוקר לא הפעיל מספיק את התלמידים. שוחחו על דרכים לשפר את איסופי הבוקר. תנו לקבוצה להגיד למה, לדעתם, מקיימים מפגש איסוף בוקר בבית הספר. מה המטרה? כיצד נוכל לתרום כדי להגיע אליה? מה צריך להשתנות?

דוגמאות לאיסופי בוקר מוצלחים:**בידור:**

- ג'אגלינג
- רביעיית מיתרים
- האיש שהמציא את הוואטאר (שילוב של כינור וגיטרה)
- זמרים
- תיאטרון בובות
- מופע קסמים
- חלק מהצגה
- מופע מחול
- מופע מסכות
- מופע ריקוד היפ הופ
- טאי צ'י
- טקוונדו

פוליטי:

- ראש עיר
- פוליטיקאי מקומי
- תובע מהפרקליטות
- פעילים למען הסביבה

היסטורי:

- ניצול שואה
- פעיל זכויות אדם וותיק

מנטורים:

- אמן גרפי
- קולנוען
- קצין מבחן

- עובד קהילתי
- בנקאי
- עורך דין
- מומחה לבריאות הציבור
- מחנך
- בעל עסק
- מפעיל תיאטרון בובות
- אמן זכוכית
- משורר
- בעל חברה עסקית

מופעי תלמידים:

- שירה
- ריקוד
- קריאה
- חידון
- תכנית אירוח
- הצגת פרויקט בוגרים
- סיפור על טיול בעולם
- סיפור חיים של בוגר ביה"ס

מופעי צוות:

- תחומי עניין ותחביבים של צוות
- דיון בנושאי אקטואליים
- מופע כישרונות (שירה, ריקוד, אמנות וכד')
- סרטי וידאו ביתיים / סיפורים אישיים

תרבות הצוותון**מהו הצוותון?**

הצוותון הוא עיתון של הצוות - פרסום שבועי פנים-

צוותי, שמודפס ומופץ בכל יום חמישי אחר הצהריים. כמנהלים אתם האחראים לכתיבת התכנים בכל שבוע ועליכם לכלול בו את הלו"ז לשבוע הבא, כמו גם הודעות על מפגשי צוות קבועים.

כדאי לפתח תרבות סביב הצוותון! ההשקעה בכך משתלמת.

למה הצוותון חשוב כל כך?

יש כמה סיבות להתמיד בתרבות של צוותון. בין היתר עיתון כזה מספק לצוות הזדמנות:

- לראות חיבורים - בין הודעות על מפגשי צוות למחשבות הצוות על מה הולך לקרות.
- לספר סיפורים - מה קורה בבית הספר ומה המשמעות של זה.
- לחלוק ולשתף - בשמחות הקשורות לתלמידים, לחיים האישיים שלכם ושל אנשי הצוות שלכם.
- לחשוב - על מה שקורה, על מה שיכול לקרות, על דברים שיכולים להתחבר לדברים אחרים.
- להיות רפלקטיבי - כחלק מהמעגל של תכנון - יישום - חשיבה על למידה מתמשכת.
- להעלות שאלות - תוך התמקדות על שיפור.לשים דברים בהקשר - להראות את התמונה הגדולה לגבי מה שקורה כרגע.
- לכתוב - ולפתח תרבות של כתיבה.
- להתעדכן - דרך מדור ה"מה קורה" ויומן המנהל.
- ליהנות - לצחוק ולהיות יצירתי!

תפקיד המנהל:

- עליכם לחשוב כיצד ניתן להעביר את החשיבות של הצוותון לאנשי הצוות. להסביר את מבנה הצוותון, ולהכין לצוות כמה דוגמאות.
- להכין לוח זמנים של כתיבה, הגשה ופרסום, כולל

זמן המוקדש לעיצוב השער ובחירת דמות בצוות שכותבת טור קבוע.

- להכין לוח זמנים לפינת "מהנעשה בבית הספר", שתפורסם בקביעות באתר בית הספר, עם עותקים מודפסים לחלוקה למבקרים, ועותק על לוח המודעות הבית-ספרי.
- לכתוב טקסט מעורר מחשבה לקראת כל סוף שבוע.
- לפרסם את הלו"ז האישי לשבוע הקרוב, היכן תהיו ומה תעשו.
- להקדיש מחשבה לאופנים באמצעותם ניתן לפתח תרבות מעמיקה של יידוע ועדכון. לידעה: דניס לא פספס אף צוותון מאז שהתחיל ב-1972. הצוותון סייע לו לארגן את הזמן וסדר העדיפויות שלו, וגם לשתף באופן ציבורי במחשבות שלו על שורה ארוכה של רעיונות ואירועים.
- לחלוק תשוקות.
- לצפות מאנשים לקרוא את הצוותון, כך שאין צורך בכפילויות של הודעות או תזכירים בישיבות הצוות.
- לעשות מודלינג של מנהיגות בכל הדרכים: להעריך עבודה טובה, לעורר השראה באנשים על ידי ציטוט מקורות, להציב שאלות מעוררות מחשבה, להזכיר לאנשים מאיפה באנו ולאן אנחנו מבקשים להתמקדלשים לב לאורך, לאופי ולנימה של הצוותון. עד כמה הוא אינטלקטואלי? כמה קליל ומבדר? צריך לשמור על איזון טוב בין הומור ורצינות.
- שאלו את עצמכם כיצד ניתן לדעת שקוראים את הצוותון. כיצד תוכלו להרחיב את התפוצה וההשפעה של הצוותון? ייתכן ותבחרו לשאול זאת כשאלה, או לחבר את התוכן עם דברים אחרים שמתרחשים בבית הספר, או להתמקד באירועים קרובים של פיתוח מקצועי של צוות.

יתרונות לטווח הארוך:

- יש יתרונות לטווח ארוך לתרבות הצוותון שאולי לא ניכרים מיד. בטווח הארוך הצוותון מאפשר:
- תיעוד עשיר של ההיסטוריה של בית הספר (כמו סרט דוקומנטרי בהמשכים!).
- לשקף לחונכים את הצמיחה האישית והמקצועית שלהם לאורך זמן.
- לעורר את הצוות לחשוב על כתיבת מאמרים, טורי דעה, שירים ומערכונים גם עבור קהלים נוספים.
- לחזק את הקהילה הבית-ספרית על ידי יצירת ערוץ תקשורת משותף.
- ליצור קהילה מקצועית של קוראים וכותבים.

דוגמאות של צוותונים, לצד מידע נוסף על פרקטיקות עבודה מומלצות ניתן למצוא במדריך למנהל העוסק בבניית קהילה ומוטיבציה.

אסיפת בית-הספר**מהי אסיפת בית הספר?**

אסיפת בית הספר היא הזדמנות עבור הקהילה כולה להתכנס כדי לדון ולפתח נושאי קהילה. היא שונה מאיסוף הבוקר, שכן היא מתמקדת בנושאים ספציפיים הנמצאים במוקד העניין של קהילת בית הספר או חלקים ממנה, והיא ממוקדת תוצאה. אסיפת בית ספרית יכולה להתקיים בכל סדירות מוסכמת (שבועית, חודשית, דו-רבעונית וכד'), ורצוי לשלב אותה בתוך שגרת בית הספר.

אסיפות בית ספריות יכולות להיות:

- מקום לקבלת החלטות משותפות ברמה הבית-

ספרית

- דרך למתן מענה לנושאים בוערים הנוגעים לצוות או לתלמידים
- מקום להציג תכניות ויוזמות חדשות
- הזדמנות למשוב של הקהילה הבית-ספרית על רעיון חדש
- מקום להכרה והוקרה להצלחות של תלמידים או קבוצות חונכות (קריאות הידד משותפות!)

תפקיד המנהל/ת

- כדי שהאסיפה הבית-ספרית תהפוך לפרקטיקה יעילה, כל אירוע צריך להיות מתוכנן בקפידה, ותרבות בית ספרית צריכה להתפתח סביב האסיפה. תוכלו לעשות זאת באמצעות: יצירת כללים ברורים של ציפיות מהתנהגות צוות ותלמידים במהלך אסיפה בית-ספרית
- יצירת מבנה בהיר ומעשי לגבי איך נושאים עולים לדיון באסיפה
- הצעת סדר יום לכל אסיפה לפני האירוע, כך שהחונכים יוכלו לדון בכך עם התלמידים לפני האסיפה ו/או לסכם בעקבות האסיפה.
- יצירת לוח זמנים של מנחה מתחלף/ת לאסיפות.
- לקבוע תפקיד של מתעד ולתעד את ישיבות האסיפה.
- לוודא כי יש מעקב אחר הנושאים שעולים באסיפות הבוקר.
- לעודד משוב של קהילת בית הספר על אופן ההתנהלות של האסיפות, ולדייק את ההתנהלות כשצריך.
- לערב תלמידים בתכנון והנחיית האסיפות.

התנהגות של תלמידים**תלמידים מאתגרים**

אין פתרון קסם לטיפול בהתנהגות תלמידים. אנו עובדים בנושא זה בהתמקדות של תשומת לב לכל ילד. אבל אם רוצים ליצור מאמץ מרוכז סביב עזרה לתלמידים, הנה כמה אסטרטגיות שאפשר לנסות. ובעודכם מנסים אותם, שימו לב לנימה שבה הדברים נעשים: תמיד באכפתיות עמוקה, לפעמים תוך הפגנה של אהבה "קשוחה". זכרו, כשאנחנו ממש בקצה הדרך וללא אופציות נוספות, תמיד נוכל לבחור בין שתיים:

- לתת יותר זמן
- להוציא תלמיד

אסטרטגיות:

- נהלו שיחה מפורטת עם החונך על התלמיד.
- הציעו פעילות מובנית כמו היועצות עמיתים כדי לאסוף עוד דעות של צוות לגבי תלמיד.
- הזמינו את ההורים. הזמינו את המנטור.
- בחנו ושפרו את תכנית הלמידה האישית.
- גבשו חוזה מדויק לגבי מה המשימה של התלמיד צריכה להיות, תוך שימוש בתכנית הלמידה האישית.
- אם יש התנהגות הפוגעת בקהילת בית הספר, בקשו מהתלמיד להקשיב ו/או לדבר עם תלמידים נוספים ואנשי הצוות באיסוף הבוקר.
- החליפו את קבוצת החונכות של התלמיד.
- מצאו מסגרת חלופית, והסבירו לתלמיד כי יוכל לחזור כאשר יהיה מוכן לכך.

קונפליקטים:

בבתי ספר ברשת ה-BPL צפויים קונפליקטים. המטרה שלנו היא לטפל בקונפליקטים באמצעות דיאלוג, לקיחת אחריות ונשיאה בתוצאות, לסלוח לאחר ולהמשיך ולהתקדם.

אנו רוצים שתלמידים (ומבוגרים) ידעו לזהות כיצד המעשים שלהם יכולים להשפיע על אנשים אחרים. אין בכך רק וידוי על מעשה רע, אף שזהו צעד חשוב עבור אלה שאינם כנים. הדיאלוג הוא קריטי בחשיבותו.

עליכם לדעת מה קורה, ואתם צריכים להיות מוכנים להתערבות עם תלמידים, צוות, הורים, חברי קהילה, ואחרים.

המבוגרים ירוויחו מהתבוננות בהתנהגותם. איך אתם מתקשרים עם התלמיד? איך יצרתם איתו קשרים? על ידי מיקוד בפסיכולוגיה של עצמכם, תלמדו להתמקד בייצור תקשורת טובה, ולא בלשנות את התנהגותו של האחר.

אל תניחו מראש שום דבר. תשאלו. בררו לעומק איפה האדם השני נמצא. הקשיבו היטב לשפה שהתלמידים משתמשים בה. מילים אומרות דברים שונים לאנשים שונים! השתמשו בהבנה שלכם של שפת הגוף. אם הם במקום לא טוב עבורם, שקלו להעביר אותם משם. בקשו מהם לצאת איתכם לטיול.

ישנם מקורות מידע רבים מקוונים הזמינים לבתי ספר המעוניינים ללמוד עוד על פתרון קונפליקטים וגישור, ודרכים אחרות לטפל בהתנהגות. בתי הספר במודל ה-BPL משתמשים בכלים מעולם הצדק המאחה (re-storative justice) והתקשורת המקדמת כחלק מבניית תכניות עבודה לטיפול בהתנהגות. ניתן למצוא חומרים

3

מבנה ארגוני וסדירויות

גם בבית ספר חדש שיקום, וגם במוסד קיים העובר תהליך שינוי, תצטרכו ליצור מבנים חדשים שיאפשרו לכם לעבוד, ולשפר מבנים קיימים כך שיתאימו לצורת הניהול שלכם. הרבה ממאפייני ה-BPL מותאמים למערכות הבית ספריות המסורתיות, כולל מעקב אחרי נוכחות תלמידים וסטנדרטים ארציים אחרים. לצד זה ישנם כמה אלמנטים שמוסיפים מורכבות - אלה כוללים לרוב סטנדרטים של היבחנות והערכה מעצבת, ותנאי מעבר מכיתה לכיתה.

כחלק מהתפקיד שלכם כמנהיג בית ספרי עליכם לעקוב ולתעדף משימות שלא קשורות ישירות ללמידה של התלמידים. לפניכם כמה רעיונות ודוגמאות לדרכים לגשת לניהול המידע והמשימות המלווים את עבודתנו כמנהלים.

בנושא פתרון קונפליקטים, גישור וצדק בסוף מדריך זה, בנספח המשאבים.

פרקטיקות טובות עבור פתרון סכסוכים:

- לא לצעוק! - עזרו לתלמידים ולצוות כאחד להבין שלהרים את הקול לעולם לא יעזור להגיע לפתרון קונפליקט. לא התלמידים ולא הצוות אמורים להתרגל להרים את הקול כדי שישמעו אותם.
- היו פרו-אקטיביים במניעה - עזרו לתלמידים לפתח את השפה שבה ידברו על האופן שבו פעולות מסוימות משפיעות עליהם, וימצאו פתרונות לבעיות לפני שיזדקקו לפתרון קונפליקטים.
- היו עקביים אך גמישים - פתחו גישה בית ספרית ברורה לגבי פתרון קונפליקטים (כמו תכנית גישור או גישת הצדק המאחה) ודאו שכל המבוגרים מתורגלים בשיטה. ועדיין זכרו שיכול להיות שכל תלמיד צריך פתרון מסוג אחר. גם התלמידים והצוות צריכים להבין זאת.
- שתפו את התלמידים - בכל הזדמנות שאפשר, שלבו את התלמידים בתהליך של גישור עמיתים. חשוב לזכור שהתלמידים מתמודדים עם הקונפליקטים האלה. אם תצליחו לשלב אותם בתהליכי גישור פנים בית-ספריים, הם לא ירגישו שהם צריכים לחפש פתרון מחוץ לבית הספר. שיתוף תלמידים בתהליך מאפשר להם גם כלים להתמודד עם הקונפליקטים באופן יצרני, מה שיסייע לטיפוח התרבות הבית-ספרית.

ניהול - תכנון ותיעדוף

מנהלי בית ספר במודל ה-BPL צריכים כישורי תכנון ותיעדוף מעולים. תמיד תכננו יום, שבוע, חודש ורבעון קדימה.

- תכננו חודש או רבעון קדימה: כדי לאפשר לכולם להיות מודעים למה שהולך לקרות, ואפשרות לתכנן קדימה בעצמם.
- תכננו שבוע קדימה: כדי לצפות את כל המורכבויות.
- תכננו יום קדימה: כדי להבהיר כל מה שדורש הבהרה.

המשיכו לבחון את התכניות כדי להפוך אותן לספציפיות יותר, לבזר משימות ולאפשר זמן לביצוע מעקב. צרו לכם הרגלים של תכנון ותיעדוף. דניס, למשל, משתמש במוצ"ש אחר הצהריים וברביעי בערב לתכנון - מוצ"ש כי זה זמן שקט, ורביעי כי הוא צריך ליצור את הלוי"ז של השבוע הבא עבור הצוותון. כלי תכנוני פשוט יכול להיות גם רשימת "כל הדברים שצריך לעשות", המחולקת לעמודות של מתי הדברים צריכים להיעשות ומי מופקד על המשימה. אפשר גם לחלק את הרשימות לקטגוריות, למשל - לימודי, תרבות בית ספרית, פעילויות ותכניות, צוות ומנהלה. כשתשימו לב שאתם לא יכולים לעשות את כל הדברים שסימנתם, תבינו שאתם צריכים לקצר את הרשימה או לבזר אחריות. יש מנהלים שמוצאים את עצמם מנסים לעשות יותר מדי (ולגרום לבית הספר שלהם לעבוד על יותר מדי דברים בו-זמנית). מנהלים אחרים לוקחים בעלות על יותר מדי מהמשימות. תכנון ותיעדוף דורשים מיומנויות של איזון וביזור. אין ספק שתידרשו לעזרה של הרבה אנשים בתהליך התכנון והתיעדוף.

טיפים לתכנון ותיעדוף

- תוכלו לבקש מאנשי הצוות לענות על השאלות הבאות, כדי לסייע ברפלקציה ובתכנון:
 - בשבוע שעבר עשינו...
 - בשבוע הבא נעשה...
 - תוכלו להתבונן בסופר-לו"זים של הצוות והתלמידים שלכם, לשאול שאלות ולהציע הצעות.
 - תכנון ותיעדוף הן מיומנויות קריטיות!
 - מצאו מישהו (איש / אשת מנהלה) שיכול לבצע עבודה משרדית, שיש לו תשומת לב לפרטים ואת היכולת להאיר ולהעיר על דברים שבאמת דורשים את תשומת הלב שלכם.
 - החליטו באילו פגישות עליכם להשתתף. התבוננו בסדרי היום של הפגישות. היו בעלי מודעות פוליטית!

שאלות לשאול את עצמכם:

- איך אתם מחלקים את הזמן שלכם לאורך היום? ביום רגיל, במה אתם מתעסקים?
- מתי אתם מספיקים לעשות את העבודה הנוספת שלכם?
- מתי מתרחשים משברים ניהוליים? מה אתם מגדירים כמשבר ניהולי?
- מתי אתם בונים את סדר היום שלכם?
- מתי אתם מספיקים לתת משוב?
- כיצד תוכלו להשלים מטלות תוך כדי טיול?
- באילו מצבים אתם מתערבים?
- איך תוכלו לשמור על הקול האישי שלכם, ולא לאמץ את "נימת המנהל"?
- איך תוכלו להילחם במדיניות חיצונית הדורשת "דיווח", הפוגע בתלמידים ובבית הספר שלכם?
- כיצד תפיצו את ראיית עולמכם שמתמקדת

באנשים? חשבו כי תצאו מכותלי בית הספר: חשבו כיצד תצליחו לעשות זאת בקביעות?

- כיצד תוודאו שלא נעדרתם ליותר מדי זמן?
- כיצד תוכלו לגבש תחושת "אנחנו", המהות של בתי ספר במודל ה-BPL?
- כיצד מייצרים מערכות יחסים עם הצוות?
- האם יש לכם רעיונות?
- האם הרעיונות שלכם מניעים אתכם לפעולה?
- מתי הזמן הנכון לביקורת?
- כיצד אתם בונים את השלבים לפעולה בתוך פרק הזמן?
- עד כמה לצוות יש תחושת בעלות על המתרחש בבית הספר?
- איך אתם מראים את הכבוד וההערכה שאתם רוחשים לקהילת בית הספר?
- האם אתם מקבלים / מפטרים את האנשים הנכונים, מהסיבות הנכונות?
- האם אתם נהנים?
- האם אתם דואגים לעצמכם?

תיאור מקרה - פתרון בעיות בבית הספר

מאת ג'ניפר רידיו, אפריל, 2013

תיאור המקרה שלפינו מדבר על חשיבות התכנון, ההערכה ושיתוף הצוות כולו בענייני השעה.

El Centro de Estudiantes הוא בית ספר תיכון BPL בפילדלפיה. רוב תלמידי בית הספר הם תלמידים שקיבלו הזדמנות שנייה, לאחר שסולקו או עזבו את בתי הספר הקודמים שלהם. לרבים מהתלמידים יש ילדים משלהם, או שהם מתמודדים עם שאלות של

אפוטרופוסות. לבית הספר יש תרבות בית ספרית מצויינת (הכוללת גישת צדק מאחה בית ספרית, כמות גדולה של יועצים ופגישות שבועיות של פיתוח צוות).

בית הספר התמודד בשנותיו הראשונות עם האתגר לשמור על נוכחות קבועה, ולגרום לתלמידים להגיע לבית הספר בזמן. בסוף השנה הראשונה הצוות והמנהיגות הבית ספרית הבינו שנוכחות היא האתגר הראשון במעלה העומד בפני בית הספר, שכן אם לא נצליח לגרום לתלמידים להגיע לבית הספר, לא נוכל ללמד אותם. המנהל והנהלת בית הספר פיתחו תכנית כלל-בית-ספרית להתמודדות עם נושא הנוכחות.

הנה התכנית לשנה השנייה:

התכנית לקידום נוכחות תלמידים של בית הספר el Centro לשנת 2010-2009

מנהלת בית הספר, לאורה דיוויס, זיהתה את הנוכחות כנושא הבעור ביותר בבית הספר. אנו מציעים את הצעדים הבאים כדי לשפר את הנוכחות:

מדידה. להציב יעדים שבועיים לנוכחות, במבט כלל-בית-ספרי ולכל קבוצת חונכות, כך שנוכל לעקוב אחרי שינויים ומגמות. בנוסף, יש לשקף לכל תלמיד את ההיעדרויות שלו מהפעם הראשונה, כך שניתן יהיה לקיים על זה דיון איתם לפני שהם מגיעים לסדרי גודל של 20 היעדרויות.

שיתוף. בפגישות הצוות בימי ראשון נתוני הנוכחות הכוללים מהשבועות הקודמים יימסרו לחונכים. הם יוכלו לתקן טעויות בנתונים, אם יש, ויהיו להם סיכומי נוכחות עבור כל התלמידים שלהם, שהם יוכלו לשקף לתלמידים ולבני משפחותיהם.

השוואה. באסיפות בית הספר בימי חמישי לאורה תכריז על התלמידים ששיפרו נוכחות, או על אלה שיש להם נוכחות קבועה, ותציין באילו קבוצות חונכות היו שיעורי הנוכחות הטובים ביותר, כדי ליצור תרבות חיובית סביב הנוכחות.

פיתוח מוטיבציה. כדי ליצור התלהבות, לאורה תציע פרס לקבוצת החונכות שהיה לה את שיעור הנוכחות הגבוה ביותר החודש. קבוצת החונכות תקבל ביקור בסרט על חשבון בית הספר, או אירוע מקומי אחר. כשכל בית הספר יגיע ל-95% נוכחות, יוצע פרס נוסף (כל קבוצת חונכות תוכל לבקר במכללה הקרובה, לבחירתה). כדי לדאוג לעדכן את התלמידים בהתקדמות שלהם, בכל יום ראשון החונכים יציגו את שיעור הנוכחות החודשי המעודכן על הדלת של כיתת החונכות. בנוסף, כל הצוות יתחייב לפתח פעילויות מעוררות עבור איסופי הבוקר ומשבצות חונכות הבוקר, כדי שלתלמידים תהיה סיבה לרצות להיות נוכחים.

שילוב בשגרת בית הספר. הצוות יתייחס לנושא הנוכחות בבית הספר בפני התלמידים כמו נוכחות במקום עבודה. לתלמידים תהיה מכסה מסוימת של "ימי מחלה" בחוזים שלהם. הם יידעו שכמו במקום עבודה, היעדרות מוגזמת פירושה פיטורים. כל שבוע החונכים יידעו את התלמידים על מכסת היעדרויות שלהם ויזכירו להם כמה חשוב שלא יפסידו עוד ימים. החונכים יעדכנו את המשפחות של התלמידים שנעדרו, ואם הם זקוקים לעזרה בכך, הם יכולים לבקש עזרה מצוות המנהלה בשיחות. כאשר תלמיד מגיע ל-15 ימי היעדרות, ייערך בבית הספר מפגש של הנהלת בית הספר עם התלמיד ועם משפחתו, שם תימסר לו אזהרה בכתב לגבי המשך היעדרויות.

הדבר החשוב ביותר בטיפול בנושא הוא מדיניות

עקבית, נחושה וחיובית. על כולנו לעבוד יחד כדי להעביר לתלמידים את חשיבות הנוכחות.

תלמידים שהפסידו ימים צריכים לקבל פניות מכל חברי הקהילה, עידוד לחזור ולהיות, ולקבל את התחושה שהם רצויים ברגע שיחזרו.

צריך יהיה לעדכן את החוזה עם התלמידים כדי לשקף את השינוי במדיניות.

נקודות למחשבה:

- איך לדעתכם תושג הסכמה של כל קהילת בית הספר לגבי הנושא? כיצד ניתן לשלב את הצוות בקבלת ההחלטות ובקביעת סדר העדיפויות?
- התכנית הזו מבוססת על ניתוח שיטתי של נתונים. מי יוכל לתמוך באיסוף הנתונים כדי שתכנית כזו תוכל לעבוד בבית הספר?
- מהי הדרך הטובה ביותר לטפל בנושאים כגון נוכחות לא יציבה? מהם הכלים שניתן להשתמש בהם במסגרת תכנית פעולה כזו?
- כיצד ניתן להביא לידי ביטוי את קולם של התלמידים ביצירתה של התכנית הזו?

מעקב

אחרי יישום התכנית בשנה השנייה, הצוות המוביל והחונכים ערכו הערכה בית ספרית של נושא הנוכחות. הפעם הגיעו למסקנה שהם לא יצרו מספיק מוטיבציה אצל התלמידים לקחת אחריות ובעלות על נושא הנוכחות שלהם בגישה שנקטו.

בשנה השלישית נוצרו כמה קבוצות משימה של תלמידים כדי לבחון שאלות בנוגע למדיניות בית ספרית. אחת הקבוצות עסקה בנושא הנוכחות. התלמידים התבוננו בנושא הנוכחות מזווית אחרת,

ויכלו לומר אילו דרכי תגמול אטרקטיביות יותר עבורם. התוצאה של שיתוף התלמידים יצרה גישה חדשה כלפי הנושא, שהתוצר שלה היה מערכת תגמולים ייחודית. פרטים נוספים ניתן למצוא בפירוט על התכנית המופיע בסוף המדריך, בסעיף המשאבים.

סידור המשרד

איך ספק שלכל אחד מאיתנו דרך משלו לארגן את אזור קבלת הקהל של בית הספר, ואת המשרד. להלן מספר דוגמאות המתארות צורות ארגון בבתי ספר שונים ברשת ה-BPL.

בחלק הפתוח של המשרד, קלסרים עם גישה נוחה בנושאים הבאים:

- נוכחות
- טופס החתמה למאחרים
- טופס בקשה להסעות / רכב
- עותקי צוותון (עבור הצוות)
- עותקי ניוולטר (עבור מבקרים, משפחות, קהילה)
- טפסי חירום
- אישורי יציאה מבית הספר
- דפי לוגו של בית הספר

על שולחן המזכירות, קלסר חוצצים עם עותקים של:

- לוח שנה בית ספרי
- צוותון
- לוח תורנות
- רשימת טלפונים לשעת חירום
- רשימת הטלפונים של וועד ההיגוי הבית ספרי מפת בית הספר
- עבודות בוגרים

- רשימת מקומות ההתמחות (מנטורים ופרטי קשר שלהם, כתובות, שעות בהן נמצאים שם תלמידים)

תיק המנהלים רצוי שיכלול:

- לוח אישי שלכם מתוכנן לחודש וחצי הקרובים (מחולק לפי שבועות)
- לוח השנה הבית ספרי (לפי חודשים)
- רשימת קשר של החונכים, כולל טלפונים, מיילים וחלוקת תחומי אחריות
- רשימות קשר של כל התלמידים בחלוקה לפי קבוצות חונכות
- רשימת שירותים ומוסדות בסביבת בית הספר (ספריה, תחנה לבריאות הנפש, מועדונית וכו')
- מספרי טלפון לחירום
- סדר יום לישיבת הצוות הקרובה
- רשימות לקראת הצוותון הבא

על השולחן שלכם:

- קלסר חוצצים עם:
 - לוח שנה בית ספרי (לפי חודשים)
 - רשימת קשר של החונכים, כולל טלפונים, מיילים וחלוקת תחומי אחריות
 - רשימות קשר של כל התלמידים בחלוקה לפי קבוצות חונכות
 - פרטי קשר של הדמויות הרלוונטיות במשרד החינוך / במחוז / במינהל החינוך היישובי
 - תקציב בית ספרי
 - תקנון משמעת
 - נהלים לשעת חירום
- ספר טלפונים
- משטח עם כרטיסיות מנויילנות (של ציטוטים, טיפים, שאלות ועוד)

על גבי לוח במשרד שלכם כדאי שתתלו: לו"ז אישי עדכני לשבוע הקרוב

- רשימת תורנות לימי ההתמחות
- תפקידים לצוותון הקרוב (מי הכותב/ת ומאייר/ת השער)
- לו"ז של איסופי הבוקר

ציטוטים שונים שמצאנו על גבי לוח מודעות בחדרו של אחד המנהלים:

- תתמקד במצב, בעניין או בהתנהגות, לא באדם
- שמור על תחושת הביטחון העצמי והמסוגלות של אחרים
- שמור על מערכות יחסים בונות
- תיזום שיפור בדברים שתוצאה לשפר
- תנהיג על ידי דוגמה אישית

דוגמה לתיקיות על שולחנו של אחד המנהלים:

- תכנון השבוע הבא
- לוחות תורנות חונכות
- דף קשר של תלמידים
- סיכומי פגישות חונכות
- לוח אסיפות בית ספריות
- נתוני נוכחות
- תוצאות באולינג
- לוח שנה
- הערכות למורים מועמדים
- רשימת קורסים של מכללות
- עלויות של תיקון מחשבים
- לוח איחורים יומי
- רשימת הוצאות
- מפות טיולים
- פתקים לארוחות צהריים

- איך עושים ראיון לאיסוף מידע
- גניבת לפטופים
- טפסי תכנון תכנית לימודים אישית
- פעילויות לאיתור סגנון למידה אישי
- מתאם למידה מבוססת התמחות
- חקר התמחות אנתרופולוגי
- יצירת שותפויות
- מפת בית המנהל
- מפת בית הספר
- טפסי טיפול רפואי
- הערכת מנטורים
- לוח נתוני בתי הספר באזור
- עבודות מוסיקה
- משימות חדשות לבית ספר חדש
- טיולים וסיורים
- תכנית למידה אישית למנהל
- לוח פגישות של המנהל
- כלים לתכנון פרויקטים
- חשיבה כמותית
- עיתון בית הספר
- מרפאה בית ספרית
- חומרים לפרויקט
- ימי תצפית
- לוח ביקורים
- מפגשי צוות חינוך מיוחד
- הערכות צוות
- הוצאות והחזרים לצוות
- תכניות למידה אישית של הצוות
- רשימת ציוד בית ספרי
- גיוס תלמידים
- הכשרות קיץ
- הכשרות קיץ: רעיונות לגיבוש צוות
- הכשרות צוות: חומרים

- תמיכה טכנולוגית
- צוותון
- לוח הצגות תיאטרון
- רשימת משימות לקראת פתיחת בית הספר
- חומרים לפיתוח מיומנויות כתיבה עבור החונכים

ניהול מידע

ניהול מידע (Data managment) הוא צמד מילים אופנתי מאוד בעולם החינוך היום. האמת היא שיש לנו צורך אמיתי לארגן מידע בבתי הספר שלנו, מידע שלא כולו קשור ישירות ללמידה של התלמידים. אתם תצטרכו לרכז מידע על נוכחות, דמוגרפיה, פרטי קשר, טפסים, נושאי משמעת, אירועים בית ספריים והרשימה עוד ארוכה... בניית מערכת יציבה לארגון ידע, ומינוי האנשים המתאימים לעבוד עם המערכת הזו הם מפתחות לניהול מידע יעיל.

מציאת מערכת שתעבוד עבור הצוות והצרכים שלכם היא הצעד הראשון. לחלק מהמחוזות יש מערכות שיצפו מכם להשתמש בהן. כמובן שתצטרכו להשתמש בהם, אבל אולי תרצו גם מערכת מקבילה משלכם.

בזמן קבלת ההחלטות לגבי זה, חשבו על השאלות הבאות:

- מי צריך גישה למידע הזה?
- איזו הכשרה תצטרך להיות לעבודה עם המערכת?
- מה התקציב שמוקצה לכם לנושא זה?
- כמה המערכת ידידותית למשתמש?
- האם צריך להיות נוכחים פיזית בבית הספר כדי להיכנס למערכת?
- מה רמת אבטחת המידע במערכת?

- האם המידע מתוכה ניתן לייבוא / ייצוא למערכות אחרות?
- במה משתמשים בתי הספר האחרים?

בדקו עם מנהלי בתי ספר אחרים ולמדו מהם מהן פרקטיקות העבודה הטובות בהן הם משתמשים סביב ניהול מידע. יש בתי ספר ברשת שמשתמשים בפלטפורמות, FileMaker Pro, Microsoft Access, Engrade, Richer Picture או ב-Excel, ויש כאלה שמשתמשים בפלטפורמות שיתופיות כמו Dropbox ו-Google Drive. תוכלו למצוא פרטים נוספים על ניהול מידע בבתי הספר השונים באתר שיתוף הידע באינטרנט (www.bplknowledgeexchange.org).

אנשי הצוות חשובים מאד בהקשר זה. מי טוב עם מספרים? למי יש ניסיון בניתוח מידע? מי קפדן לגבי פרטים? הבטיחו שכל מי שעוסק במידע הוא האדם הנכון למשימה. כמנהיגים בית ספריים, חשוב שתפקידו את המשימה הזו בידי אנשי צוות מיומנים ומוכשרים.

תכנית להתמודדות עם משברים

למנהלי בית הספר צריכות להיות תכניות להתמודדות עם משברים לפני שבית הספר נפתח, וכדאי לעבור עליהן מדי שנה עם הצוות. בית ספר במודל ה-BPL צריך לדעת לטפל במשברים ומצבי חירום במהירות, תושייה וגמישות העומדים לרשותו. התוכנית הבאה יכולה להיות שימושית במקרה של מוות בקהילת בית הספר. למקרי משבר / מצבי חירום אחרים - כגון שריפות, איומים או תקיפות מיניות עליכם להכין תכניות התמודדות פרטניות.

במקרה של מוות בקהילה המיידית של בית הספר, התכנית הבאה תופעל:

1. אם מישהו שומע על מקרה של אובדן, עליו ליידע אתכם מייד (או את המחליף שלכם במידה ואתם לא נמצאים).
2. זוהי האחריות שלכם לוודא את פרטי המקרה ונסיבותיו ולתאם איש או אשת קשר עם המשפחה.
3. עליכם ליצור קשר עם כל הצוות (תוך שימוש בדף הקשר אם צריך) כדי להודיע להם על פרטי המקרה ולזמן ישיבת חירום צוותית ב-7:30 בבוקר ביום הלימודים הבא של בית הספר. צעד זה צריך להידון עם הצוות, במידה ונהוגה דרך העברת מסרים אחרת כמו מייל או הודעת טקסט. העיקר שזה יעבוד.
4. עליכם לזמן את הגופים ובעלי התפקידים שעוסקים בתמיכה כדי להתמודד במשותף עם המשבר בישיבת צוות החירום. אם יש איש צוות המשמש כאיש קשר לצוות הטיפול, הוא יהיה האחראי לתיאום.
5. בישיבת צוות החירום ב-7:30 אנשי צוות התמיכה יבצעו את הצעדים הבאים:
 - יעברו עם הצוות על פרטי תכנית החירום - מי מוצב היכן כדי לספק תמיכה לתלמידים ולצוות?
 - מה הציפיות שלנו מהתנהגות התלמידים ורגשותיהם, ומה הציפיות שלנו מהתנהגות והרגשות שלנו כצוות?
6. עליכם לכתוב מכתב למשפחות התלמידים בו תתארו את האובדן ואת תכניות התמיכה והטיפול המופעלות. התלמידים ייקחו את המכתבים הביתה.
7. כל המסרים יעברו דרככם. על כל המעורבים להתנהל מתוך כבוד למשפחות. להערות שאינן במקומן ולא יצוטטו כראוי יכולות להיות תוצאות מרחיקות לכת.

8. הצוות כולו ייפגש בסוף יום הלימודים כדי לאסוף חוויות ולהחליט איך להתנהל למחרת, ובימים הבאים.

10 השבועות הראשונים

מתוך מסמך Metn - "מחשבות על 10 השבועות הראשונים", 2001

מנהלים צריכים זמן עם אנשי הצוות שלהם כדי לגבש את הנושאים הכלליים, סדרי העדיפויות והמחויבויות עליהם כולם צריכים לעבוד לקראת פתיחת שנת לימודים חדשה. 10 השבועות הראשונים יהיו שונים בכל שכבת גיל, כי לכל אחת סדרי עדיפויות, צרכים וחוויות אחרות. ועדיין יש נושאים כלליים שכדי לתת להם מענה בית ספרי, וסדרי עדיפויות מסוימים שנכונים בכל המקרים.

הנושאים והמחויבויות המפורטים להלן יהיו, סביר להניח, ברשימת ה"עשה" של כל בית ספר BPL בתחילת שנת לימודים חדשה.

נושאים כלליים:

לבחון את השונות שלנו, והדרכים בהן אנחנו מכבדים זה את זה
לבנות קהילה, אמון ואחריות
לפתח מנהיגות

סדרי עדיפויות כלליים:

- מעורבות בלמידה בעולם האמיתי
- חיפוש וגילוי תחומי עניין
- מפגש עם חוויות ונושאים חדשים

מחויבויות כלל בית-ספריות:

- טיול כלל-בית ספרי
- פיקניק או יום שדה
- סדנאות בנושא שונות, המסתיימות בפסטיבל של שונות
- פייסבוק
- אסיפות בית ספריות
- קבוצות קריאה
- חקירה אינטנסיבית של העצמי והעולם סביב תחומי עניין
- למידת עומק סביב מטרות (כולל חשיבה כמותית!)

קבלת החלטות

חלוקת תפקידים

בבתי ספר במודל ה-BPL כל איש צוות מסייע בניהול בית הספר על ידי קבלת מנהיגות לתפעול תחום בבית הספר בנוסף לעבודתו הרגילה. זוהי ברכה ואתגר בבית ספר קטן - ברכה כי כולם יש הזדמנות לפתח כישורי מנהיגות - ליזום, לארגן, לעשות דברים, לראות בפירות עמלם. זה גם אתגר כי כולנו לומדים, ובתוך עקומת הלמידה תמיד יש רגעי תסכול, הזדמנויות מוחמצות וטעויות.

אנו מציעים כאן כמה תפקידים שכדאי לכם לשקול

לאייש. אנו ממליצים גם לפנות לצוות אם יש צרכים נוספים / אחרים שאתם מזהים, ולמצוא מי יכול לקחת מנהיגות בתוכו.

1. חוקר חשיבה כמותית - איש צוות שבאחריותו לסייע לבית הספר לבנות הזדמנויות למידה טובות לחשיבה כמותית עבור התלמידים, ולתמוך בצוות בהקשר זה.
2. אחראי משאבי שונות.
3. רכז אפשרויות קיץ עבור התלמידים.
4. אחראי אסיפות בוקר (בסבב).
5. רכז תלקיטים / פרסומים - באחריותו ליצור לוח זמנים, לתאם איסוף מידע ולאגם את כל המידע, הסיפורים והתמונות לתוך פרסום בית-ספרי, קשיח ודיגיטלי. למשל - מי מצלם ואיפה שמורים הצילומים? הרכז יעבוד בצמוד לצוות כדי להחליט על קווי הסיפור של כל תלקיט. מהי הדרך הטובה ביותר לתאר את העבודה של תלמידי השנה הראשונה, או השנייה? מהם הסיפורים, הצילומים והמידע שמדגימים את ההישגים והאתגרים שלכם?
6. רכז בוגרים (כשהיו בוגרים!).

מנהיגות תלמידים

כפי שהצגנו בפרקים הקודמים שנגעו לתרבות בית הספר, התלמידים הם מקבלי החלטות מרכזיים בבית הספר שלנו, גם אם אולי זה לא תמיד נראה כך. כפי שתלמידים בוגרים יותר מסייעים לתלמידים צעירים להבין את התרבות הבית ספרית, או אחראים על אירועים כמו איסוף בוקר, תגלו שתלמידים יכולים להיות המנהיגים הטובים ביותר בכל הקשור לפתרון בעיות בית ספריות.

רוב בתי הספר במודל ה-BPL משתמשים במגוון דרכים כדי לערב את התלמידים בקבלת החלטות ופתרון בעיות. בכמה מבתי הספר יש קבוצת תלמידים, שהרכבה משתנה מדי פעם, המשתתפת בישיבות צוות ובפגישות פיתוח מקצועי. בבתי ספר אחרים יש גוף תלמידים נבחר המתכנן אירועים ומביע את קולם של התלמידים בהקשרים רלוונטיים. בבתי ספר נוספים יש התנדבות של תלמידים לצוותי משימה סביב נושאים שונים ויוזמות שונות בבית הספר. אנו ממליצים על שילוב של כל הגישות האלה כדי לשמור על קולם של התלמידים כחלק מהותי מהדיאלוג המתקיים בבית הספר שלכם בכל נושא. בכל גישה שתבחרו יחד עם התלמידים שלכם, חשוב להקפיד על שילובם.

גיוס תלמידים

יש לכם בית ספר איכותי. אנשים יגיעו אם יידעו עליו! תלמידים ומשפחותיהם מחפשים הזדמנויות מהסוג שרשת ה-BPL מציעה. ידע על בית הספר, ועל האפשרות להפוך לחלק מקהילת בית הספר, יגרום לאנשים לרצות להצטרף. בנו אסטרטגיית גיוס תלמידים שתתאים למטרות שהצבתם לעצמכם ליצור אוכלוסיית תלמידים שמשקפת את הקהילה שלכם. תצטרכו לפעול על פי הנהלים, לחשוב מאילו שכונות לגייס תלמידים, ליצור שילוב של יכולות ורמות סוציו-אקונומיות שונות כדי לא להיות מתווגים כבית ספר אליטיסטי או מוחלש, וקחו בחשבון טיפול בצרכים מיוחדים. מכיוון שאתם שואפים לאוכלוסיית תלמידים הטרוגנית, תידרשו להגיע לקבוצות וליחידים שאולי קשה להגיע אליהם באמצעים הרגילים. האסטרטגיות הבאות עשויות לסייע לכם בגיוס התלמידים.

השמיעו קול!

נצלו כל ערוץ תקשורת זמין כדי לפרסם את הפילוסופיה והעקרונות החינוכיים של בית הספר שלכם הפועל במודל ה-BPL (חינוך אישי, למידה מבוססת התמחות, למידה בעולם האמיתי, הערכה חלופית, מעורבות הורים, בניית קהילה, פיתוח מקצועי וסביבות למידה מגוונות). היו בהירים בהצגת מה תלמידים ומשפחותיהם יכולים לצפות מחוויית הלמידה בבית ספר במודל ה-BPL ואיך הם יכולים להרוויח מכך. במקביל חשוב להבין את האקלים הפוליטי שבתוכו אתם מגייסים תלמידים. לשווק את בית הספר שלכם כאפשרות טובה יותר עבור התלמידים, ולמשוך תלמידים אליכם, יכול גם לסכן מערכות יחסים עם חברי קהילה ואינטרסים אחרים בקהילה. אנשים המחפשים חוויות חדשות יימשכו להזדמנות ללכת בעקבות תחומי העניין שלהם ולהתפתח בדרכם שלהם. אפשרו להם לדעת שאפשרות כזו נמצאת.

חומרים על בית הספר

- הכינו חומרים כתובים מראש שתוכלו לחלק בהופעותיכם בפני קהל. אנו יצרנו את תיק החומרים הבא במיוחד לשם גיוס התלמידים (תוכלו לראות דוגמאות בסוף מדריך זה בנספח המשאבים):
- הזמנה לחוגי בית (פלייר של חצי עמוד שעוצב על ידי תלמיד בית הספר)
- ברוכים הבאים ל-Met (חוברת בת 10 עמודים עם עקרונות העיצוב של בית הספר)
- פתחו את הדלת להצלחה ב-Met (ברושר מקופל לשלושה, מתומצת מאוד)
- טופס קבלה ל-Met (חמישה עמודים של טופס + הוראות מילוי)

- סרטון גיוס של ה-Met. אפשר למצוא סרטוני וידאו מצוינים של ה-BPL כאן:

<http://www.youtube.com/user/bplearning>

גם החומרים הבאים יכולים לשמש אתכם לגיוס תלמידים:

- מאמרים / כתבות עדכניים על בית הספר שלכם
- סרטון הווידאו "מסעות למידה":

<http://www.youtube.com/watch?v=40iRqqLnFYQ>

- תלקיט עבודות - אולי תרצו ליצור תלקיט של חומרים. בדקו את המחשב שלכם כדי לוודא שהכל עובד חלק.

מצגות והנחיית יועצות בתי ספר

צרו קשרים טובים עם היועצות של בתי הספר. ארגנו מפגשים ייעודיים עבורן והזמינו אותן לבוא לבקר בבית הספר. צרו הזדמנויות רבות לבוא וללמוד על בית הספר שלכם ודאו כי אתם מעניקים תמונה ברורה. ברגע שיהיו לכם תלמידים מבתי הספר שלהן, ספרו להן איך מתקדמים התלמידים הספציפיים האלה.

בשלב מוקדם יחסית בשנת הלימודים קבעו פגישות מצגת בכל בתי הספר השותפים. ברגע שבית הספר שלכם יתחיל בפעילות, הכינו את התלמידים להציג (ראו "תלמידים מגייסים תלמידים", החלק הבא). אולם כבר בשלב ההקמה חפשו אפשרויות לגייס תלמידים למשימה. ברגע שיש לכם כבר כמה משפחות, הזמינו את התלמידים האלה לדבר ולספר למה הם נרגשים להתחיל את בית הספר החדש. תארו לתלמידים בפירוט איך תיראה החוויה שלהם. אם יש בית ספר

נוסף הפועל במודל ה-BPL באזור שלכם, צרו קשר עם המנהל ותבדקו לגבי אפשרויות לסייע בגיוס.

דברו על תחומי עניין ועבודה אותנטית, והדגימו את המחויבות שלכם לרעיונות האלה על ידי חקירת תחומי העניין של התלמידים שנמצאים בקהל שלכם עכשיו. הדגישו את נושא הכבוד, והדגימו את הכבוד שאתם רוחשים, כבית ספר, לתחומי העניין והבחירה של התלמידים.

תלמידים מגייסים תלמידים

האסטרטגיה הזו - שיש לה מרכיבים רשמיים ולא רשמיים - תפתח ככל שתצליחו יותר עם התלמידים שלכם. רישות (networking) לא רשמי הוא חזק מאוד. בקשו מתלמידים לגייס חברים שלהם ולדבר עם משפחות של שכנים על בית הספר שלהם. גיוס בשיטת חבר-מביא-חבר הוא האמצעי היעיל ביותר שלכם, ובמצגות רשמיות (כמו חוגי בית או ימים פתוחים) הקולות של התלמידים יעבירו באופן הטוב ביותר את המסר על הדגש ששם בית הספר על תלמידים, ועל תחומי העניין והחוזק שלהם.

ארגנו ואמנו את התלמידים להשתתף בתהליך הגיוס.

בקשו מתלמידים הצעות לגבי ארגון אירועים בהם יוכלו לגייס תלמידים חדשים. השתמשו ביכולות הלשוניות של התלמידים כדי לפנות לאוכלוסיות שונות. כשהתלמידים מדברים על החוויה שלהם, הם מעבירים את התרבות האחרת שפיתחתם בבית הספר שלכם. כשהם מדברים על העבודה שלהם, הם מדגימים את איכות ועומק הלמידה שלהם, ושל ההתנסות שלהם בלמידה מבוססת התמחות.

גיוס אוכלוסיית תלמידים הטרוגנית

מכיוון שאתם מבקשים שבית הספר יכיל אוכלוסיית תלמידים שמשקפת את השונות בתוך הקהילה שלכם, אתם חייבים לארגן את מאמצי הגיוס שלכם כך שתעוררו עניין בקרב כל האוכלוסיות האלה. הדרכים המסורתיות לגיוס, מצגות ופרסום בכלי התקשורת, יגיעו רק לקהל מסוים. הרעיונות הבאים הם דרכים להגיע לקהילות שונות: ליצור קשר עם ארגונים קהילתיים, לפנות לארגונים דתיים, טיפוח קשר עם מנהיגים של קבוצות מיעוט, היכרות עם ארגוני עולים, מהגרים ופליטים. על כל אחד מאלה יש הרחבה להלן.

קשר עם ארגונים קהילתיים

הנחת היסוד שלנו בגיוס תלמידים היא שצריך לפגוש קבוצות אוכלוסייה שונות במגרש הביתי שלהם, ובשכונות שלהם.

צרו קשר עם ארגונים קהילתיים המספקים שירותים ותכניות לקבוצות שונות מבחינת מוצא, עדה ומעמד סוציו-אקונומי. דרך ארגונים אלה תוכלו להגיע לתלמידים שאין להם הורה או אפוטרופוס חוקי. חפשו איפה מתאספים קהלי היעד שלכם, וארגנו הזדמנות להציג את בית הספר.

קשרים עם נציגויות מובילות של קבוצות מיעוט

קבלת תמיכה מנציגויות מובילות של קבוצות מיעוט בקהילה תקל את הנגישות שלכם לקהילות המיעוט, ותתמוך במאמציכם לגייס תלמידים מקהילות אלה. בפרובינדס ארגן ה-Big Picture ארוחת צהריים חנימית

כדי לאפשר לאנשים ללמוד על בית הספר, ועל ההזדמנויות שהוא מאפשר עבור תלמידים מקבוצות מיעוט. הנוכחים בארוחת הצהריים התבקשו לתת למארגנים שמות של שני מקומות, או שתי דמויות, דרכם אפשר לגייס תלמידים. אנשי הקשר האלה היו חיוניים לארגון אירועי גיוס הורים ותלמידים בתוך קהילות המיעוט.

היכרות עם ארגוני עולים, מהגרים ופליטים

תלמידים שהם בני מהגרים מרגישים לרוב נוח מאוד בבתי הספר הקטנים של ה-BPL. בתי ספר רבים בקהילה שלנו משרתים תלמידים המגיעים מרקע שונה, והרבה מכך היא תוצאה של שותפויות מוצלחות עם ארגוני מהגרים ופליטים.

כמו כן, ארגונים אלה יכולים לחבר לעתים את בתי הספר למשאבים המיועדים לתלמידים מאוכלוסיות אלה, כגון עזרה משפטית, מגשרים, תגבור שפה ועוד.

פרסום

השתמשו באסטרטגיית "השמיעו קול!" ופרסמו בכל מדיות הפרסום הפונות לקהילה שלכם. פרסומים לאירועים נקודתיים כמו חוגי בית וימים פתוחים הם תזכורות טובות למשפחות שאולי שמעו או ראו משהו שקשור לבית הספר. זהו אמצעי מדיה שפונים לאוכלוסיות מגוונות ופרסמו בהם כדי למקסם את התפוצה של המידע בקהילות אלה.

חוגי בית

אחרי שעשיתם כמה מצגות ופרסמתם הרבה מודעות, ארגנו 2-4 חוגי בית כדי לדבר עם תלמידים והורים

מתעניינים על החזון החינוכי של בית ספר במודל ה-BPL. השתמשו בכל ההזדמנויות כדי לכוון את המשפחות המתעניינות להגיע לחוגי בית, כמו חלוקת הזמנות לחוגי הבית במצגות. בחוגי הבית עצמם תוכלו להראות את סרטון הווידאו של הגיוס, את הסרטון של מסע הלמידה או את אחד הקטעים הקצרים האחרים מתוך ערוץ BPL ב-YouTube. דברו לא יותר מ-15-20 דקות על החיבור לקהילה ומעורבות הורים, על דרכי ההוראה והלמידה בבית ספר BPL ועל למידה מבוססת התמחות, וכן על ניהול הקריירה וההכנה לעתיד. חלקו מידע על תהליך הרישום לבית ספר BPL והסבירו אותו. אחרי שדיברתם בפני כולם, אפשרו דיונים בקבוצות קטנות עם הורים ותלמידים.

תהליך הרישום

הכינו את טפסי הרישום מראש וחלקו אותם בכל אירועי הגיוס. ודאו שהטפסים יתורגמו לכל השפות הרלוונטיות. דוגמה לטופס רישום תוכלו למצוא בסוף מדריך זה בנספח המשאבים.

דוגמה לציר זמן של גיוס תלמידים:

- חוגי בית: נובמבר, דצמבר, ינואר
- סיום רישום: ינואר
- מיון הנרשמים על ידי הצוות: פברואר
- ראיונות עם הורים: מרץ
- בית הספר בוחר תלמידים: אפריל
- מכתבי קבלה ודחיה: מאי
- החלטות סופיות של תלמיד ומשפחתו: יוני
- זמן לדיון בתלמידים אחרונים: לאחר שמרבית אוכלוסיית התלמידים כבר נבחרה.

זמן סיום רישום עדיף יכול להיות לפעמים בינואר, כדי לתת לצוות מספיק זמן לעבור על כולם, לערוך

ראיונות ולסיים את התהליך כך שגם בית הספר וגם התלמידים יידעו מי יתחיל את שנת הלימודים לפני חופשת הקיץ. כמובן שיהיו תלמידים שיתקבלו בשלבים מאוחרים, ובהם צריך יהיה לטפל אחרי שמרבית אוכלוסיית התלמידים כבר נרשמה והתקבלה. אם נותרו מקומות לתלמידים אלה, הם יכולים להתקבל על בסיס מקום פנוי מתוך רשימת המתנה.

בטופס הרישום צריכות להופיע שאלות על למה תלמידים רוצים לבוא ללמוד בבית הספר, ומהם תחומי העניין שלהם. הוא מחייב גם את ההורים או האפוטרופוסים לכתוב חיבור על הסיבות שבגללן הם רוצים שהילד שלהם ילמד בבית הספר. החיבורים, יחד עם הציונים של התלמידים מבתי הספר מהם הגיעו, מהווים בסיס לתיק האישי של כל תלמיד.

הראיונות הם השלב הבא בתהליך. התהליך הזה מפורט בחלק הבא של המדריך. הערכת הצוות והחווה החתום צריכים להתווסף לתיק האישי של התלמיד. זו צריכה להיות הפעם הראשונה מתוך רבות שבה תתייחסו לחוזה האישי, שהוא אמנה בין בית הספר ומשפחתו של התלמיד. אחרי שכל החומרים נאספו, עברו על התיקים והחליטו האם להודיע לתלמיד ומשפחתו על קבלה לבית הספר. אם התקבלו יותר תלמידים מאשר המקומות הפנויים, הקבלה תתבצע דרך הגרלה או כל מערכת אחרת המתאפשרת במחוז / יישוב.

מכתבי הקבלה נשלחים עם התניה שהכניסה תקפה בהנחה שהתלמידים סיימו את שנת הלימודים הקודמת. תלמידים ובני משפחותיהם אמורים להשיב ולציין האם בכוונתם להשלים את תהליך הרישום ולהגיע ללמוד בבית הספר.

ראיונות

ראיונות הם חלק חשוב מתהליך מיון התלמידים. הראיונות צריכים להיות מאורגנים אחרי השלב האינטנסיבי של גיוס תלמידים וקבלת פניות. שמרו לפחות שני ערבים לראיונות עם משפחות, ודאגו למתורגמנים או מגשרים שיהיו נוכחים במידת הצורך. בכל ראיון התלמיד ומשפחתו יפגשו לפחות איש צוות אחד מבית הספר למשך חצי שעה לפחות. במהלך הראיון הדיאלוג הוא דו-סטרי, ומאפשר למשפחות לשקול האם בית הספר באמת מתאים, כמו גם לבית הספר לשקול האם התלמיד ומשפחתו מתאימים. יש שני חלקים עיקריים לראיון: לברר על תחומי העניין והתשוקות של התלמיד, ולהסביר את בית הספר לתלמיד ומשפחתו. המידע שאספתם על התלמיד יעזור למורה שיקבל אותו, והוא מראה מלכתחילה שבית הספר רציני בהתמקדותו בתחומי העניין הייחודיים של כל תלמידים. בנוסף, פעמים רבות הראיון הוא ההזדמנות הראשונה עבור המשפחות להבין איך פועל בית ספר במודל ה-BPL. איש הצוות צריך להסביר איך בית הספר עובד עם התלמיד, ולהקשיב לשאלות ולדאגות של המשפחה. הראיון הוא גם הזדמנות טובה לדבר על איך כל הצדדים - תלמיד, הורים ובית הספר - יעבדו יחד בחינוך התלמיד. בסיום הראיון יוצג חוזה שמתאר את תחומי האחריות השונים של כל חברי קהילת בית הספר. לפני שהתלמיד מתקבל סופית, הוא צריך לחתום על החוזה. כשתלמיד ומשפחתו עוזבים, צוות בית הספר צריך למלא הערכה על התלמיד ומשפחתו.

הגרלה

אם יש יותר פונים מאשר מקומות, תצטרכו לערוך הגרלה.

קייט מקלאצ'י מציינת, "בעקבות ניסיון העבודה שלנו עם יועץ משפטי המומחה בבחירת הורים, למדנו שיש לנו את הזכות החוקית ליצור מערכת הגרלה לא מפלה שתסייע לנו לבנות את ההגרלה (לפי נתונים של מוצא, חינוך מיוחד, מיעוטים דוברי שפות, רמה סוציו-אקונומית, מגדר ואזור מגורים) כדי שאוכלוסיית התלמידים שלנו תשקף את אוכלוסיית התלמידים הכוללת של השנתון. נקצה מקומות על בסיס מדיניות קהילתית דמוגרפית מכילה. הדבר יסייע לנו לעשות גיוס מפולח בשנים הבאות".

קבלת תלמידים - ערב פתוח

ערב פתוח לתלמידים חדשים פותח בחגיגות את שנת הלימודים החדשה עבור תלמידים חדשים ובני משפחותיהם. ערב זה מיועד להביא את התלמידים החדשים ובני משפחותיהם אל בית הספר באווירה נעימה ולא רשמית. רגע לפני הפתיחה של שנת הלימודים, כדי לענות על שאלות ולהתחיל מעט מהתכנון השנתי. התלמידים אמורים כבר להכיר זה את זה מהכשרות התלמידים במהלך הקיץ, וגם המשפחות אמורות להכיר בעקבות אירועי "ערב על האש" ומסיבת סיום מחנה קיץ שקיימתם. מידע נוסף על אירועים כדוגמת הערב הפתוח ניתן למצוא במדריך העוסק במעורבות משפחות וקהילה.

דוגמה ללו"ז של ערב פתוח (מבוסס על ערב של בית הספר Met Shepard, שנערך ב-27 באוגוסט 2001)

18:30

- התכנסות עם רישום ותגי שם, רישום למנטורים / פעילויות / צוותים
- כיבוד קל
- ברכות של המנהל
- המשפחות נשארות במקום אחד, התלמידים מתחלקים לפי קבוצות חונכות

משפחות

- איש צוות מדבר על (או עושה פעילות סביב) מעורבות המשפחות בחיי בית הספר
- מילוי פתקי שאלות (אפשר גם לבקש לכתוב על פתקי השאלה את שמם ומספר הטלפון שלהם, ואתם תחזרו אליהם עם תשובה טלפונית).

בקבוצות החונכות

- פעילויות היכרות
- ההורים מצטרפים לתלמידים בקבוצות החונכות.
- פעילות קבוצתית: "מה אני יכול להביא לקבוצת החונכות / לקהילת בית הספר.
- רישום לפגישות תכנית לימודים אישית.
- עדכון פרטי קשר של התלמידים וההורים עבור החונך ובית הספר.

20:00

- סיום ופיזור לבתים

4

חיבור כל החלקים יחד

בתי ספר במודל ה-BPL עוסקים בשילוב ועליכם כמנהלים לעשות זאת בעצמכם. בכל הנוגע לגישה שלכם לגבי מנהיגות, יש כמה כללים פשוטים שצריך לזכור:

- היו מציאותיים אך בעלי השראה.
- היו יסודיים.
- חשבו קודם על טובת התלמידים.
- היו אדיבים. אם תצליחו לשמור על הכללים האלה, המערכות, הסדירויות והתרבות הבית ספרית שלכם תהיה יציבה.

כשאתם מציאותיים אך בעלי השראה, אתם מתמקדים במה שטוב יותר ובמה שאפשרי. אתם מקבלים החלטות לגבי סדרי עדיפויות במקום לקחת על עצמכם יותר מדי בבת אחת. יש לכם סטנדרטים מציאותיים עבור תלמידים שהם מלאי השראה ומעוררי השראה. כל תלמיד מוערך באופן פרטני על פי תכנית הלמידה האישית שלו. אתם עוקבים אחרי רעיונות חדשניים בחינוך ומיישמים אותם בהקשרים מציאותיים. רגליכם על הקרקע, אבל ראשכם בעננים!

כשאתם יסודיים - אתם מנהלים היטב את תחומי האחריות שלכם, את לוח השנה והלו"ז שלכם והסדירויות שלכם באופן שמאפשר לכם לעקוב אחרי המחויבויות והיזומות. אתם מצליחים לחזור לאנשים שפגשתם, להיות בקשר שוטף עם תלמידים ואנשי צוות סביב בעיות בהן עסקתם, ולעקוב אחרי מידע לגבי הפרויקטים המתנהלים כעת. מנהלים הם אנשים עסוקים. אתם תהיו עסוקים עד מעל לראש, אבל הזמן שתשקיעו במעקב אחרי העבודה שלכם יצור קשרים חזקים ביניכם לבין כל אחד מחברי הקהילה של בית הספר שלכם, ויבטיח שהעבודה שלכם פורייה באמת.

כשאתם חושבים קודם על טובת התלמידים שלכם - אחד האתגרים הגדולים ביצירה של בית ספר יעיל הוא הנטייה של מערכות ארגוניות להפריע לאינטרסים של התלמידים. רוב בתי הספר עובדים כמערכות ארגוניות המאורגנות סביב צרכי המבוגרים במקום להתארגן סביב צרכי התלמידים. תעמדו במוקד של ציפיות של מבוגרים רבים: משפחות, אנשי צוות, המחוז / מינהל, דמויות פיקוח שונות, אבל אתם קודם כל נותני שירות עבור התלמידים שלכם. הבטיחו שקבלת ההחלטות שלכם לוקחת אותם בעדיפות עליונה.

היו אדיבים - כשאנחנו חושבים על תרבות בית ספרית

מיטבית, אנחנו מדברים בעצם על אדיבות. אנחנו רוצים ללמד את התלמידים שלנו להיות אדיבים לכל חבר בקהילה הבית ספרית. אנחנו רוצים לנהוג זה בזה באדיבות. הצוות והתלמידים שלכם יהיו נכונים יותר להיענות למטרות השאפתניות שלכם עבורם אם יכירו את האדיבות שלכם. ואל תשכחו להיות אדיבים גם כלפי עצמכם. אתם תאוגרו, ותאכזבו את עצמכם. נהגו בעצמכם באדיבות כאשר הדברים הופכים להיות קשים, ואז תצליחו לראות יותר בקלות את תהליכי ההתפתחות והצמיחה שלכם ושל בית הספר שלכם.

קשרים

אין צורך להמציא את הגלגל בכל הנוגע למבנים, סדירויות ותרבות בית ספרית. פנו למנהיגי בתי ספר אחרים ובררו מה עבד טוב עבורם. כשתיקחו חלק בהכשרת המנהלים או בכנס ה-BPL הגדול, ערכו רשימה של היוזמות הבית ספריות שלכם ותבדקו עם מנהיגי בתי ספר אחרים איך הם ניגשים לטפל בנושאים אלה. כתבו, התקשרו ובקרו בבתי ספר קרובים כדי לראות מה עובד בשבילם.

צרו שותפויות עם ארגונים מכוונים למטרות דומה כדי לתמוך בעבודה שלכם. מידע נוסף תוכלו למצוא באתר שיתוף הידע באינטרנט

(www.bplknowledgeexchange.org).

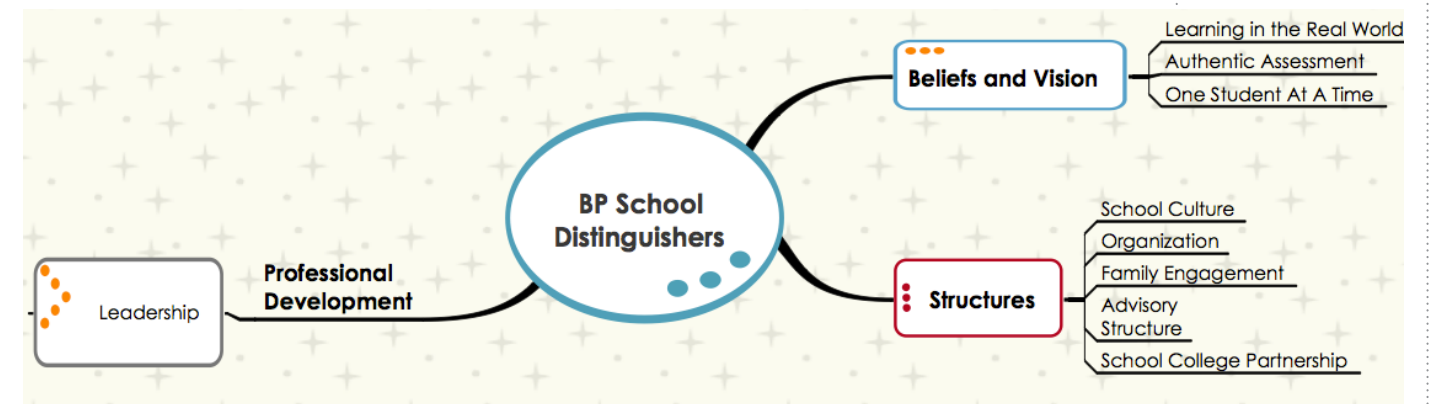
זכרו שיש לכם צוות שתומך בכם ברמה הבית ספרית, ומערכת קשרים שתומכת בכם מחוץ.

5

משאבים

תרשים זרימה למנהיג BPL

הקשר בין מיומנויות מנהיגותיות, המאפיינים הייחודיים של ה-BPL והצדדים השונים של ניהול בית ספר, מוצג בתרשים שלהלן שיכול לעזור ולהראות את יחסי הגומלין בין כל הצדדים של עיצוב המערכת וקבלת ההחלטות.



תרבות בית ספרית: שונות והטרוגניות

רשימות על מסוגלות תרבותית

הרשימות שלמטה נוצרו על ידי צוות מסוגלות תרבותית / יצירת תרבות באחד מבתי הספר שלנו,

כדי לטפל בסוגיות של נתק בין קבוצות תרבותיות שונות בבית הספר. מידע זה יכול לסייע לספק מעט השראה לשיחות אמיצות שתקיימו עם הצוות שלכם.

מבוא: מילים מעוררות כבוד

"שום בעיה לא יכולה להיפתר על ידי אותה תודעה שיצרה אותו. אנחנו צריכים לראות את העולם מחדש". (אלברט איינשטיין)

"אם תמיד נעשה את מה שתמיד עשינו, נגיע למקומות אליהם תמיד הגענו". (אדם אורבנסקי)

"חינוך ההמונים נועד רק כדי לשפר את מערכת היחסים בין השכבה הגבוהה לנמוכה. לא כדי לשנות את מהות היחסים ביניהן". (ג'ון ראלסטון פול, 'הממזרים של וולטיר')

"החינוך במדינה הזו עוסק באיך לשמר את הסטטוס קוו ולאפשר גזענות". (גיין אליוט)

"בראשית היתה הגזענות. אחר כך הליברלים יצרו גזענות מנגנונית וקידדו את הגזענות. אתה יכול לשמוע אותה רק בעזרת משרוקית כלבים". (איוון סאייט)

"בדרך כלל, כשאנשים מדברים על ה"עוצמה" של

נשים שחורות... הם מתעלמים מהמציאות לפיה להיות חזק אל מול פני הדיכוי איננו אותו דבר כמו להתגבר על דיכוי, ולא צריך להתבלבל בין כוח סבל לבין שינוי". (בל הוקס)

"כל מדינה היא מושחתת. אנשים טובים חייבים לא לציית לחוקים יותר מדי". (ראלף וולדו אמרסון)

"האם יש מישהו חי שם?" (ברוס ספרינגסטין לקהל)

החזון

החזון מאחורי הרעיון של מודעות / מסוגלות תרבותית בבית הספר שלנו הוא סביב העצמה עצמית של התלמידים.

תהליך העצמה זה מורכב משלושה מישורים.

1. במרבית בתי הספר במודל ה-BPL בארה"ב התלמידים מגיעים מאוכלוסיות אפרו-אמריקני/ לטיני שבאופן מסורתי דוכאו, הודרו ונפגעו במישור הסוציו-אקונומי על ידי החברה. ככל שתלמידים לומדים יותר על ההיסטוריה, ועל התנאים ההיסטוריים שהביאו אותם לשם, כך הם מועצמים יותר לשנות את נסיבות חייהם היום.
2. המצב הסביבתי בשכונה שלנו הוא "ארץ מלחמה" שיצרה תת-תרבות עירונית ייחודית. דוגמאות לביטויים של זה: בני משפחה/ חברים בכלא, התמכרות ומכירת סמים, איום מתמיד של אלימות, ניצול, ניצול מיני, מוות, הומלסיות, רעב, תזונה לקויה, הורים צעירים, משפחות לא מתפקדות וכד'. מסוגלות / מודעות תרבותית דורשת פדגוגיה שרגישה לנושאים האלה, תכניות פעולה שיודעות לתת מענה לנושאים האלה, הבנה של איפה זה מפריע ללמידה והחוכמה להפוך את התנאים האלה לחלק מהלמידה.

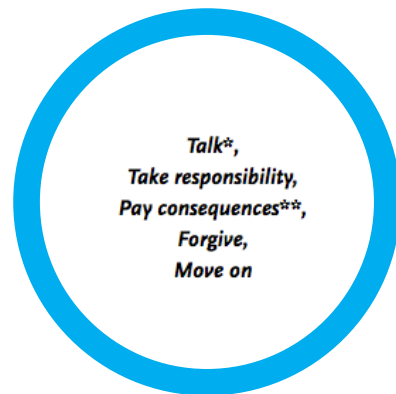
- Fostering Reilience in Children, Bulletin 875-99, Academic Environmental Factors (http://ohioline.osu.edu)
- Fostering Resilience in Children, Bulletin 875-99, Fostering Resilience (http://ohioline.osu.edu)

תרבות בית ספרית: קונפליקטים

תרשים קונפליקטים BPL

תרשים זה מסייע להציג את שתי הפרדיגמות של התמודדות עם קונפליקטים בבתי הספ

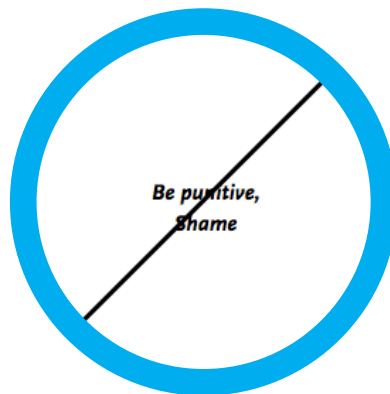
Big Picture Schools Way of Handling Conflict



* Talk may involve conflict resolution, mediation, or public meetings

** Consequences may involve service learning or advisory work

Other Ways of Handling Conflict (Taboo)



- להצליח דרך העבודה בכיתה, משימות מחוץ לתכנית הלימודים או משימות אחרות (נכון/ לא נכון)
- תכנית הלימודים היא נושאת, מבוססת ניסיון, מאתגרת ומכילה נקודות מבט מגוונות (נכון/ לא נכון)
- המורים מעורבים בתכנון תכנית הלימודים, ומהווים דוגמה עבור התלמידים לציפיות הבית ספריות מהם (נכון/ לא נכון)
- תלמידים יכולים ליצור מערכות יחסים מבוססות אמון ואכפתיות עם צוות בית הספר (נכון/ לא נכון)
- התלמידים מרגישים שהם יכולים לפנות למורים עם הבעיות האישיות שלהם (נכון/ לא נכון)

בחלק הבא נחקור את הפרקטיקות שסייעו לנו להגיע להצלחה

לפי תיאוריית החוסן (resiliency theory), אתיקה של אכפתיות היא דרך להיות בעולם, דרך להתייחס ולדבר עם צעירים, עם משפחותיהם וזה עם זה. מהן הדרכים שבהן בית הספר שלכם מיישם אתיקה של אכפתיות?

- בסביבה המקדמת חוסן, בתי הספר מציעים הישגים וחוויות הצלחה במשימות בעלות משמעות. בבית הספר שלנו מתאפשרות ההזדמנויות הבאות:
- גבולות משמעותיים עקביים מייצרים פחות תקריות עברייניות והישגים אקדמיים טובים יותר.
- איך בית הספר מתייחס להתנהגויות שסותרות את התרבות שלו

ביבליוגרפיה:

- Bonnie Benard, Fostering Resilience in Children -- <http://resilnet.uiuc.edu/library/benard95.html>

- 7. כיצד ניתן ליצור חיבור עם משפחות שמדברות מעט מאוד / לא מדברות בכלל אנגלית?
- 8. כיצד ניתן להימנע מלהגיע לתוצאה של "Boys of Baraka"? (סרט דוקומנטרי זוכה פרסים העוסק בקבוצת נערים שחורים מרקע מוחלש שמנסים לעבור תהליך שינוי בבית ספר חדשני).

כלי הערכה בית ספרי

השאלון הרפלקטיבי הזה נוצר באחד מבתי הספר שלנו, ככלי לבדוק את החיבור בין הטרורגניות, ערכים, קהילה ולמידה. הוא יצר קפיצת מדרגה בפיתוח המקצועי של הצוות והזדמנות לשיחות עומק על החוסן המתפתח בתוך קהילת בית הספר.

בתי ספר צריכים לתמוך בתלמידים ובבני משפחותיהם. זה יכול להיעשות בכמה דרכים, כולל טיפוח תרבות בבית הספר שכוללת את כל המעורבים בבית הספר, כולל מנהלים, מורים, הונכים, תלמידים ומשפחות. כלי זה נועד להתבונן בדרכים השונות של היישום הפרקטי של זה בבית הספר שמעודד יצירת חוסן פנימי אצל התלמידים.

בחלק הראשון של השאלון, ציינו אם ההיגד הוא נכון או לא נכון

- בבית הספר שלנו, יש אווירה של אכפתיות המתבטאת בשימוש שלנו בהערכה כשהתלמידים מפגינים התקדמות או מגיעים למומחיות בכל תחום שהוא. (נכון/לא נכון)
- המורה נתפס/ת כמי שנמצאת בחזית הדוגמה האישית של הערכים, התרבות והתפיסה החינוכית של בית הספר (נכון/ לא נכון)
- במהלך יום הלימודים יש לתלמידים הזדמנויות

- 3. ככל שהחונכים והמבוגרים מודעים יותר למציאויות האלה, כך נהיה מוכנים יותר לתת להם מענה ולהעצים את התלמידים. זה דורש את המומחיות הפדגוגית שלנו ואת הפרקטיקות הטובות ביותר שלנו. אנחנו צריכים להיות מסוגלים לעמוד בפני הדעות הקדומות שלנו, הפחדים שלנו, התסכולים והשאלות שלנו. באופן מסורתי מורים משמשים כ"משטרה אידיאולוגית", המגינה ומשרתת את האינטרסים האידיאולוגיים של בעלי הכוח. אנחנו צריכים להזכיר לעצמנו מה אנחנו רוצים עבור התלמידים שלנו בעתיד, ואיך נוכל, במציאות, להביא אותם לשם.
- 4. יש לעסוק בנושאים הגדולים בעולם או בקהילה שמשפיעים על התלמידים והעתיד שלהם: שינויים בתקציב, שינויים בנהלי הכליאה, משברים בתקציב החינוך העירוני וכד'.

שאלות הקשורות לחזון

1. באיזה אופן למידה על תרבות והיסטוריה של אדם משפיעה על הלמידה שלו?
2. איך זה משפיע על ההוראה?
3. באיזה אופן שילוב העיסוק בתרבות / פוליטיקה / היסטוריה בתוך למידה מבוססת פרויקטים או למידה בעולם האמיתי משפיעה על עבודת התלמיד והמוטיבציה שלו?
4. איך אנחנו יכולים לשלב באופן מציאותי את הנושאים האלה בלי לאבד את התמונה הגדולה ("The Big Picture")?
5. איך נעמוד בפני המציאות שבית הספר הוא בית ספר שרוב התלמידים בו ממוצא לטיני כשאינו לנו חונכים או צוות ממוצא לטיני, ורק שני מבוגרים מדברים ספרדית ברמה טובה?
6. האם זה חשוב?

סקירת פרקטיקות של צדק מאחה:

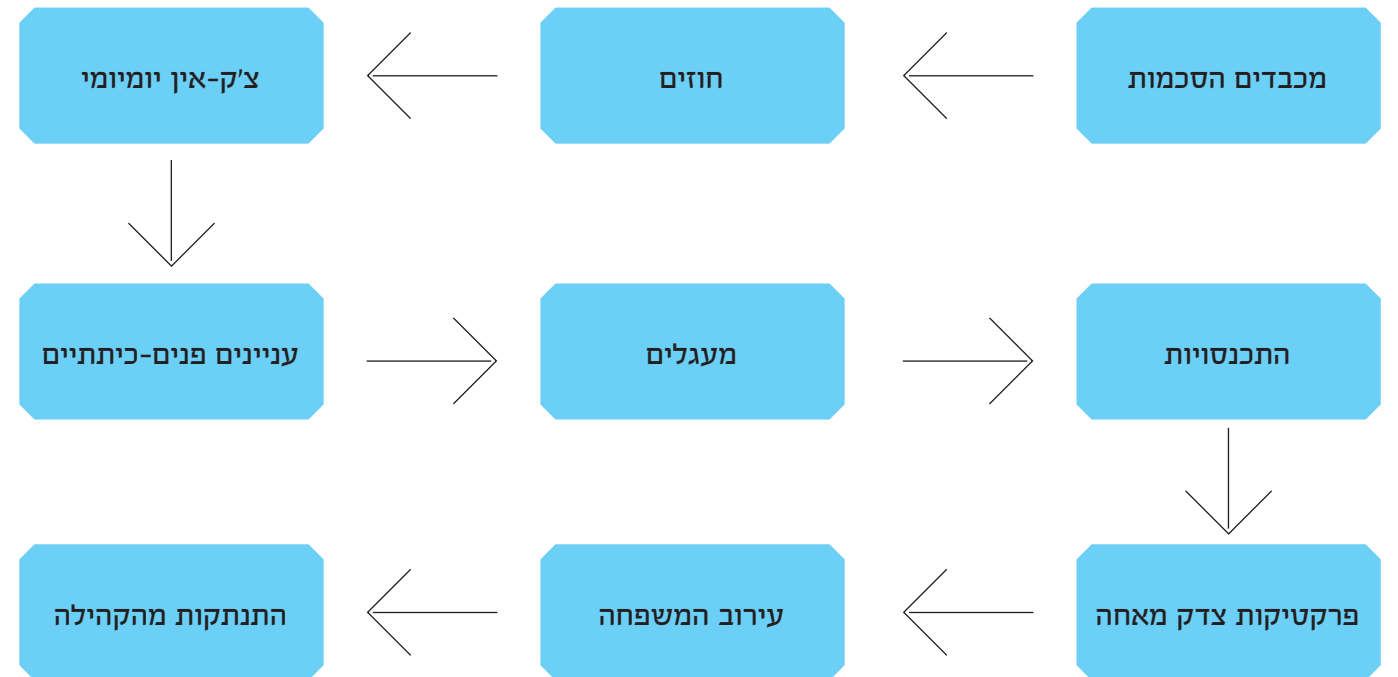
להלן סיכום של רעיונות לפרקטיקות של צדק מאחה מתוך שיתוף פעולה שעשינו בכמה מבתי הספר שלנו עם המכון הבינלאומי לפרקטיקות של צדק מאחה. זה יסייע לכם להבין את הבסיס ולראות האם הייתם רוצים ללמוד יותר על זה, או על המכון, בבית הספר שלכם.

פרקטיקות של צדק מאחה מתפקדות כגישה לפיתוח קהילה ושיפור התנהגות תלמידים. פרקטיקות אלה מאתגרות את הפרדיגמות הקיימות של כוח (מנצח/ מפסיד) ומשתמשות במינוח של "תלמידים שגרמו נזק / שפגעו" ו"תלמידים שניזוקו / שנפגעו".

- שיטת הפרקטיקות המאחות נגזרת ממודל של צדק מאחה שנוסחו בשנות ה-70 של המאה ה-20:
- התמקדות במערכות יחסים יותר מאשר בחוקים
 - התייחסות להשפעה שיש למעשים על הקורבנות ועל הקהילה
 - שימוש בתהליכים מכילים ומשתפים

מערכות יחסים הן דבר מרכזי בפרקטיקות מאחות, והתהליך מיועד לבנות מערכות מניעה למקרים של "כשל בהתנהגות". התהליך מעצים תלמידים על ידי חיבור שלהם לתהליך שיתופי של פתרון בעיות, ומחזק את האחריות שלהם להתנהגות אישית וקבוצתית.

ראו דוגמה למהלך כאן:



השאלות לגבי גרימת נזק / פגיעה:

1. מה קרה?
2. מה חשבת באותו רגע?
3. מי נפגע ממה שעשית, ובאיזה אופן?
4. מה יכול היה להיעשות אחרת?
5. מה אתה חושבת שצריך לעשות כדי לתקן?

הסכם על כבוד (עיין ערך - הסכם חונכות, אמנה, כללי חונכות וכד')

- נותן את הטון למערכות היחסים במהלך השנה.
- מאפשר לתלמידים ולמורים לתאם ציפיות. הופך לסטנדרט של ההתנהגות הכיתתית.
- מערב את התלמידים בתהליך.

ארבעת המימדים של הסכם כבוד:

- בין תלמיד לתלמיד.
- בין תלמיד לחונך.
- בין חונך לתלמיד. בין תלמיד לסביבה / ציוד.

רעיונות חשובים:

התלמידים צריכים לרצות לחזור ולהיות חלק מהקהילה, והפרקטיקה הזו מניחה שאנו מציעים קהילה שכדאי להתאמץ לחזור אליה.

מנחים של פרקטיקות מאחות והתכנסויות לא חייבים לכלול את המבוגר שהיה מעורב במקרה. לפעמים עדיף שמבוגר מבחוץ ינחה את הדיאלוג, כי הוא לא מעורב רגשית. אם החונך המנחה את השיחה הוא גם המבוגר המעורב, חיוני שניתן יהיה בשיחה לשים בצד את הרגשות, ושנימת השיח תהיה חיובית ויעילה. המטרה של פרקטיקות מאחות איננה ענישה אלא שיקום.

מבוגרים אחראים לנושאים שעולים לא פחות מתלמידים. אתם חייבים להציב לעצמכם את אותם סטנדרטים כמו אלה שאתם מציבים לתלמידים.

למידע נוסף:

The Restorative Practices Handbook: For Teachers, Disciplinary and Administrators
<http://www.iirp.org/>

מערכות בית ספריות: מעוררי מוטיבציה

תגמול על נוכחות

תיאור המקרה סביב נושא הנוכחות ב-El Centro מופיע במדריך זה בפרק קודם. התכנית שלמטה היא תוצאה של מאמץ חשיבה משותף של תלמידים בעלי מוטיבציה, צוות ומנהיגות בית ספרית שחיפשו למצוא איזון בין יצירת מוטיבציה והעצמה של תלמידים סביב נושא הנוכחות.

הצעת EL CENTRO לתגמול בארוחת צהריים

תלמידים שבמהלך השבוע נרשמה להם נוכחות מופתית והגיעו בזמן כל בוקר יכולים לעזוב את בית הספר ביום חמישי וללכת לקנות אוכל מחוץ לבית הספר - באחת המסעדות או החנויות המקומיות. התלמידים לא יוכלו לצאת מעבר לגבולות המוגדרים

של אזור מסוים - ולחזור לאכול את האוכל שקנו בבית הספר או בפארק הקרוב.

התכנית תתחיל כתכנית פיילוט והצוות יעריך את היעילות שלה כל שבוע כדי לראות אם היא תמשיך.

רציונל - רבים מהתלמידים הדגימו שיפור ביכולתם להתייחס לעצמם ולחינוך שלהם יותר ברצינות. צוות בית הספר שם לב שרבים מהתלמידים מתנהגים ביותר כבוד והתחשבות אחד כלפי השני. כתוצאה מכך אנחנו מאמינים שזה הזמן להרחיב את החירויות המוענקות לתלמידי בית הספר, אך עם החירויות באה גם אחריות.

אחריות במהלך ארוחת הצהריים:

התלמידים חייבים לדאוג לפארק והאזור סביבו על ידי הקפדה על זריקת פסולת לפחים. עדויות על השלכת אשפה בפארק על ידי תלמידי בית הספר עשויה לגרום לשלילת זכויות היתר של חלק מהתלמידים או של כולם).

- תלמידים יוסיפו לאווירת הכבוד על ידי שיח אמפתי ואדיב ביניהם (עדויות להתנהגות לא מכבדת כמו מכות, צרחות או קללות עשויה לגרום לשלילת זכויות היתר של חלק מהתלמידים / של כולם, ואף לסילוק מבית הספר).
- תלמידים צריכים לכבד את הגבולות הגיאוגרפיים כפי שנקבעו (הפרה תגרום לשלילת זכויות היתר של חלק מהתלמידים / של כולם).
- תלמידים יבקרו בחנויות מזון ומסעדות ויחזרו לבית הספר או לפארק (עדויות על תלמידי בית הספר המבקרים בחנויות שאינן חנויות אוכל, הולכים הביתה או מבקרים במקומות אחרים בפארק תגרום לשלילת זכויות היתר של חלק מהתלמידים / של כולם).

- תלמידים חייבים להימנע משימוש באלכוהול ו/או סמים (הפרה תגרום לשלילת זכויות היתר של חלק מהתלמידים / של כולם, ואף לסילוק מבית הספר).
- התלמידים חייבים לחזור לבית הספר ב-12:45, מבלי לאחר (הפרה תגרום לשלילת זכויות היתר של חלק מהתלמידים / של כולם).



המכון
לחינוך
דמוקרטי

מבנה ארגוני, סדירויות ותרבות בית ספרית

מדריך זה הוא אחד מסדרת מדריכי רשת לבתי ספר שפועלים במודל התחל"ה (התמחות, חונכות, למידה) המבוסס על מודל Big Picture Learning שפותח ברשת בתי ספר בארצות הברית. המודל פועל במטרה לקדם שוויון הזדמנויות בחברה ולבנות גשר בין ההשכלה הפורמלית הנרכשת בבית הספר, לבין המיומנויות וההרגלים הנדרשים להשתלב בסביבות העבודה המשתנות והחדשניות של המאה ה-21.

מטרות אלה מושגות באמצעות פריצת חומות בית הספר והפיכת המרחב העירוני-קהילתי-עיסקי לחלק בלתי נפרד ממרחבי הלמידה שפתוחים עבור התלמיד.

המודל הינו מודל בית ספרי תרבותי שלם ובמסגרתו פועלת מגמה לבגרות תחת קורת הגג של משרד החינוך. המודל מפותח ומלווה בשותפות של ג'וינט אשלים והמכון לחינוך דמוקרטי. החוברות מהוות חלק מתוכנית ההכשרה והליווי של המודל, הן מחברות לרציונל של התוכנית, פורשות את עיקרי השפה הבית ספרית במודל ונותנות כלים מעשיים לבעלי התפקידים השונים בבתי הספר.