

# מערכת החינוך בקלנסואה לומדת מהצלחות

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ'

כתיבת ספר זה התאפשרה הודות לתרומה מיוחדת  
מאת קרן דוד ואינז מאירס מקליבלנד, אוהיו

# מערכת החינוך בקלנסואה לומדת מהצלחות

שרית אלנובוגן-פרנקוביץ'

---

כתיבת ספר זה התאפשרה הודות לתרומה מיוחדת  
מאת קרן דוד ואינז מאיירס מקליבלנד, אוהיו

עריכת לשון: רוגית בן-נון  
תרגום לאנגלית (תקציר ותמצית מנהלים): אוולין איבל  
עיצוב גרפי: ענת פרקו-טולדנו

מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל  
ת"ד 3886 ירושלים 9103702  
טלפון: 02-6557400 | פקס: 02-5612391  
[brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

ירושלים | תמוז תשע"ט | יולי 2019

## עוד פרסומים של המכון בנושא

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש; אייזיק, ע. 2018. 360<sup>0</sup> – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה בעבודה עם אוכלוסייה ערבית. דמ-783-18.

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש; אייזיק, ע. 2018. 360<sup>0</sup> – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה בעבודה עם אוכלוסייה בדואית. דמ-782-18.

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש; אייזיק, ע. 2018. 360<sup>0</sup> – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה של מנהלות בתוכנית. דמ-781-18.

אייזיק, ע.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. 2017. "הולכים יד ביד": סיפורי לקוחות - תיעוד סיפורי הצלחה באגף הרווחה והשירותים החברתיים בבאר שבע. פמ-78-17.

אייזיק, ע.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. 2016. עקרונות לעבודה עם ילדים נפגעי התעללות והזנחה בני הקהילה האתיופית: חילוץ ידע על עבודה מיטבית מותאמת תרבות באמצעות המתודה "למידה מהצלחות". מ-148-17. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל ומכון חרוב.

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש; אייזיק, ע. 2016. עלה והצלח. סיפורי הצלחה על שילובם וקידומם של דיירים ברשת מרכזי עלה. פמ-74-16. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים וארגון עלה.

שמר, א. רוזנפלד, י.מ.; דהן, א. דניאלי הלווינג, א. (עורכים). 2016. מה בעצם עשינו? סיפורי הצלחה ממרכזי תמיכה לסטודנטים עם לקווי למידה. מכון מופת בשיתוף מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

רוזנפלד, י.מ.; גילת, מ.; שמר, א. (עורכים). 2015. שילובם של ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות היום בישראל – למידה מהצלחות בתוכנית "מסיכון לסיכוי". מ-144-15.

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש; רוסו, ל.; רוזנפלד, י.מ.; בשיתוף אלק, פ., וויינשטיין, ג. 2011. "כזה ראה והתחדש"... – דפוס הפצה והטמעה בגף ניסויים ויזמות ומרכזי הפצה, באמצעות המתודה הרטרופקטיבית – "למידה מהצלחות". פמ-68-11, המזכירות הפדגוגית משרד החינוך ומאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש; שמר, א.; רוזנפלד, מ.י. 2011. קידום תהליכי למידה עם ארגונים: תדריך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת. מ-138-11.

רוזנפלד, י.מ.; גילת, מ.; טל, ד. 2010. למידה מהצלחות בעבודתם של קציני מבחן לנוער. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

רוזנפלד, י.מ.; רוזנברג, ל.; אלק, פ. 2009. "למידה מהצלחות" והשלכותיה על תוכנית "אורות לתעסוקה" בחברת "אמין" – תיעודי הצלחות כמקור לעקרונות עשייה למען הקידום התעסוקתי 2006-2008. דמ-534-09.

גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ. 2008. למידה מהצלחות בחינוך היסודי בעיר נתניה וסביבתה. דמ-520-08. מאירים-ג'וינט-מכון ברוקדייל ירושלים, בשיתוף מחוז מרכז במשרד החינוך.

וייס, צ.; גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; סייקס, י. 2007. למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית, תוכנית פיילוט 2005-2002. המתודה השנייה: מסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית. דמ-489-07.

סייקס, י.י.; רוזנפלד, י.מ.; וייס, צ. 2006. למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית: תוכנית פיילוט - 2005-2002. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית. דמ-473-06. האגף העל-יסודי במשרד החינוך, בשיתוף מאירים-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

סייקס, י.; גולדמן, מ. 2000. למידה מהצלחות: הפקת ידע מכוון לפעולה. מהרהור על עבודת מרכז "קשר". דמ-337-00.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: [brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

# תקציר

## רקע

בשנת 2011 נרקם שיתוף פעולה בין עיריית קלנסואה ובין השירות ללמידה מהצלחות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. שיתוף פעולה זה הוביל להפעלתה של התוכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית", כתוכנית כלל-יישובית בעיר.

התוכנית פעלה במשך ארבע שנים במסגרות החינוך האלה: גני טרום חובה, גני חובה, בית הספר היסודי "עומר אבן אלחטאב", בית הספר היסודי "אלזהראא", חטיבת הביניים "אבן סינא", חטיבת הביניים "חאלד אבן אלוואליד", בית הספר התיכון "טומשין" ובית הספר התיכון "עתיד". כמו כן התקיימה השתלמות להכשרת מלווי למידה מהצלחות לבעלי תפקידים מרכזיים במערכת החינוך ביישוב.

בחלקו הראשון של הספר יובא הסבר על תפיסת העולם העומדת בבסיס הלמידה מהצלחות, וכן על מתודות הלמידה שהיוו בסיס ללמידה מתמשכת בתוכנית. בחלק השני והעיקרי יתוארו תהליכי העבודה והלמידה בתוכנית וכן תוצריהם, בשש מסגרות חינוך בעיר מתוך עשר המסגרות שבהן היא פעלה.

## מטרות

התוכנית נועדה ללמוד מתוך הצלחותיהם של אנשי חינוך ולהבין את הפעולות ועקרונות הפעולה שהם נקטו כדי להגיע אליהן; לבחור תחום שלדעת הצוות החינוכי דורש שיפור, לבנות תוכנית פעולה וליישם אותה; לבחון את דרכי הלמידה שלהם למען העשייה ולמצוא אפיקים שיקדמו אותם; להפיץ את תוצרי הלמידה בקרב יתר עובדי החינוך בקלנסואה וכן בקרב ארגונים נוספים.

## שיטות

המבנה הפדגוגי של התוכנית מושתת על שלוש מתודות, השלובות זו בזו ומיושמות במסגרת ההשתלמויות המתקיימות בבתי הספר ובגנים.

1. המתודה הראשונה: "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית"
2. המתודה השנייה: "המסע בעקבות שאלת הלמידה – המתודה הפרוספקטיבית"
3. המתודה השלישית: "הלמידה על הלמידה – המתודה לקידום הלמידה המתמשכת למען העשייה"

## ממצאים

התוכנית תרמה רבות למסגרות החינוך שבהן היא פעלה. היא הפכה אותן לארגונים לומדים ופועלים, תוך התבססות על הידע הסמוי הרב המצוי בקרב אנשי הצוות. אלה מצידם גילו מוטיבציה להתמודד עם סוגיות בית-ספריות מאתגרות ולהבנות תוכניות פעולה לקידומן. הלמידה מהצלחות הפכה להיות אורח חיים בקרב אנשי הצוות במסגרות החינוך.

# תמצית מנהלים

## רקע

השירות ללמידה מהצלחות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל החל את פעילותו בשנת 1995 על ידי פרופ' יונה רוזנפלד, שעסק שנים רבות ברעיון הלמידה מהצלחות, בלמידה מתמשכת ובליווי של ארגונים לשירותי אנוש. התפיסה העומדת בבסיס הלמידה מהצלחות היא שיש לחשוף את הידע הסמוי של חברי צוות בארגונים ולהפכו לידע מכוון לפעולה שיוכל לעמוד לרשות כלל הצוות. תפיסה זו מבטאת גישה ולפיה פעולותיהם של אנשים נסמכות על תיאוריות סמויות הקיימות בראשם, מדריכות אותם ומכוונות אותם לפעולה. יתרה מזו, צוותי למידה מוצלחים נוצרים תוך כדי התמקדות בהצלחות ובלמידה מהן באמצעות למידה שיתופית ורפלקטיבית. נמצא שפיתוח תרבות של למידה בארגונים מקדם את מטרות הארגון ואת יכולתו של הפרט לפתח חקר והתבוננות פנימית בעשייה שלו.

במסגרת עבודת השירות פותחה התוכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית". התוכנית פותחה בשיתוף האגף למחקר, תכנון והכשרה במשרד הרווחה, האגף לחינוך העל יסודי במשרד החינוך ומערכת טיפות החלב במשרד הבריאות.

בבסיס התוכנית, למידה מתוך הצלחות של צוותי חינוך בבית הספר והבנת הפעולות ועקרונות הפעולה שהם נקטו כדי להגיע אליהן. בהמשך, הצוות החינוכי בוחר תחום שלדעתו דורש שיפור, בונה תוכנית פעולה ומיישם אותה. בשלב הבא הצוות בוחר את דרכי הלמידה למען העשייה ומוצא אפיקים מקדמים. כל תוצרי הלמידה מופצים בקרב צוות בית הספר וכן בקרב צוותי חינוך בבתי ספר נוספים.

התוכנית מכשירה בתי ספר להפוך לארגונים המנהלים למידה משותפת מתמשכת, תוך זיהוי הצלחותיהם בעבר ותכנון הצלחות בעתיד. התוכנית נועדה לקדם את השליחות של מערכת החינוך בכלל ושל מוסדות החינוך בפרט, לקידום תלמידים בכל התחומים באמצעות יצירת תהליכים של למידה משותפת מתמשכת של סגל בית הספר וכל בעלי העניין הקשורים לעשייה החינוכית. תפקידה של למידה זו הוא לזהות אתגרים בעשייה הקיימת ולפעול לקידום מימושם, בהתאם לחזונו של הצוות החינוכי בבית הספר. בתי הספר המשתתפים בתוכנית פועלים במסגרות למידה מובנות (השתלמויות) ובעזרת שלוש מתודות המכוונות ללמידה, לעשייה עצמאית ולפיתוח חשיבה משותפת ורפלקטיבית. ההשתלמויות מסתמכות בעיקר על הידע של המורים ובכך תורמות לצמצום הצורך במשאבים חיצוניים.

הטמעה ניסיונית של התוכנית בפריסה רחבה החלה בשנת 2002, בשיתוף פעולה בין השירות ללמידה מהצלחות והאגף לחינוך על יסודי במשרד החינוך. במסגרת זו הונחלו יסודות התוכנית ב-45 בתי ספר על יסודיים ברחבי הארץ. לאחר הצלחתה כתוכנית ניסיונית, הוחלט לנסות להפעילה גם בחינוך היסודי. הניסיון הראשון להטמעה במסגרת כלל-עירונית בחינוך היסודי נעשה בעיר נתניה, בהשתתפות 23 בתי ספר יסודיים בעיר. התהליך נעשה בשיתוף פעולה בין הפיקוח הכללי מטעם מחוז המרכז ובין עיריית נתניה.

## המבנה הארגוני של התוכנית

המבנה הארגוני של התוכנית מושגת על שלושה תפקידי מפתח בתוך בית הספר:

1. מנהל בית הספר: מוביל את הטמעת התוכנית בחיי בית הספר, בשיתוף עם רכז הלמידה הבית-ספרי. מחויבותו של המנהל לתוכנית היא הכרחית ליישומה המיטבי.
2. רכז למידה בית-ספרי: תפקידו להוביל את תהליכי הלמידה בבית הספר ולפעול עם המנהל להטמעתם. הרכז מהווה דמות משמעותית בהובלת ההשתלמות ובקיום למידה משותפת עם בתי ספר אחרים, אם היא מתקיימת. רכז הלמידה הוא אחד מחברי צוות בית הספר.
3. מלווה למידה חיצוני: את התוכנית מלווה "מלווה למידה", שהוא אדם המיומן בתהליכי למידה, מעוניין ומתעניין בליווי מערכות בשלבי למידה שונים. מלווה הלמידה עבר הכשרה ייחודית המקנה לו תפיסת עולם ושימוש בכלים שתכליתם ליווי תהליכי למידה במערכות. בתפקידו הוא פועל לצד מנהל בית הספר ורכז הלמידה למען הפקת ידע וליווי תהליכי שינוי בעקבות הידע שהופק. זאת למשל, תוך כינונו והנחייתו של פורום מוביל בתוך מערכת ארגונית, הנחיית פעילויות ליצירת תשתית ללמידה תוך ארגונית מתמשכת וסיוע בניסוח הידע ובהפצתו. "מלווה הלמידה" אינו אחד מחברי צוות בית הספר.

הפעלת התוכנית בבית הספר מיושמת באמצעות שני פורומים של למידה:

1. פורום למידה בית-ספרי: השתלמות של מורי בית הספר, כולם או חלקם, המקיימים למידה שיתופית ומתמשכת בנושאים חינוכיים-מקצועיים. המשתתפים לומדים מהצלחותיהם ומתקדמים בלמידה ובעשייה באמצעות שלוש המתודות של התוכנית (ראו להלן). רכז הלמידה הבית-ספרי מתכנן ומוביל את הלמידה בפורום. לעיתים יש יותר מרכז אחד בבית ספר.
2. פורום מוביל בית-ספרי: בפורום משתתפים מנהל בית הספר, רכז הלמידה, "מלווה הלמידה" ולעיתים גם מפקח בית הספר. במסגרת הפורום מתכננים השותפים את אופן הובלת התוכנית בבית הספר, את ההשתלמות הבית-ספרית ואת אופן הפצת הידע החדש שנוצר במהלכה.

## המבנה הפדגוגי של התוכנית

שלוש מתודות משמשות בסיס ליישום התוכנית. אלה שלובות זו בזו ומיושמות במסגרת ההשתלמויות המתקיימות בבתי הספר ובגנים.

**המתודה הראשונה: "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרואספקטיבית"**

המתודה מתמקדת בפיתוח יכולתן של מערכות ללמוד מהצלחות העבר. למידה זו מאפשרת את זיהוי הידע הסמוי באמצעות בוננות והפיכתו לידע גלוי, מכון לפעולה, הניתן ליישום גם בעתיד. הלמידה נעשית בהשתלמויות באמצעות חקר סיפורי הצלחה, תיעודם והפצתם. התהליך מיועד להפיק ולהפיץ ידע שיקדם את הפרקטיקה, לשקף את הצלחת המערכת, להרחיב את הידע המקצועי, לעורר שיח על תפיסות ועמדות, לעודד פתיחות בין המשתתפים ולעורר את המערכת לבצע את השינויים הנחוצים בה.



## המתודה השנייה: "המסע בעקבות שאלת הלמידה – המתודה הפרוספקטיבית"

המתודה נועדה לפתח ולקדם את העשייה הארגונית בעקבות שאלת הלמידה שנבחרה ושמייצגת סוגיה לא פתורה בחיי הארגון. שאלת הלמידה מנוסחת ונבחנת, ובעקבותיה נבנית תוכנית פעולה לקידום הסוגיה הנדונה. המתודה מיועדת להטיב את העשייה מתוך התמודדות עם הסוגיה הלא פתורה שנבחרה. שאלת הלמידה נבחרת במגוון דרכים. כך לדוגמה, יש ארגונים שבהם מנהל הארגון מחליט מה תהיה שאלת הלמידה, ויש ארגונים שבהם נערכת הצבעה לצורך בחירתה.

## המתודה השלישית: "הלמידה על הלמידה – המתודה לקידום הלמידה המתמשכת למען העשייה"

המתודה נועדה לזהות ולפתח את דפוסי הלמידה המשותפים של חברי קהילת הלמידה. בהשתלמות מתבוננים יחדיו כיצד מתרחשת הלמידה, במטרה לטייב אותה ולהטמיעה במערכת הארגונית. תוצרי למידה אלה נאספים במהלך מפגשי הלמידה הקודמים שתועדו הן במתודה הראשונה והן במתודה השנייה כמענה לשאלת סיום המפגש: "איך למדנו?". הנתונים נצברים באמצעות איסוף נתונים מובנה, המתאר את דפוסי הלמידה שתרמו לקידום הלמידה או עיכבו אותה וכן מזהה דפוסי למידה סובייקטיביים, הן קולקטיביים והן אינדיבידואליים, של המשתתפים. לאור נתונים אלה מאפשרת המתודה לבחור בין כמה נתיבי התקדמות: תגובה מהירה לשיפור הלמידה בעקבות סוגיות שהעלו המשתתפים או התמקדות בתהליכים מעמיקים יותר, על פי המתודה הראשונה (למידה מתוך תהליך למידה מוצלח) או השנייה (ניסוח שאלת למידה ובניית תוכנית פעולה לקידומה למען העשייה).

## מערכת החינוך בקלנסואה לומדת מהצלחות

בשנת 2011 יזם המפקח המחוזי על המגזר הערבי במשרד החינוך, יחד עם מנהלת מרכז הפסגה בקלנסואה, והמפקחת הכוללת של היישוב, שיתוף פעולה בין עיריית קלנסואה לשירות ללמידה מהצלחות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. שיתוף פעולה זה הוביל להפעלתה של התוכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית", כתוכנית כלל-יישובית בעיר. התוכנית פעלה בשנים 2011-2014 במסגרות האלה: גני טרום חובה, גני חובה, בית ספר היסודי "עומר אבן אלחטאב", בית ספר היסודי "אלזהראא", חטיבת הביניים "אבן סינא", חטיבת הביניים "חאלד אבן אלואליד", בית הספר התיכון למדעים "טומשין" ובית הספר התיכון "עתיד". נוסף לכך, לבעלי תפקידים מרכזיים במערכת החינוך התקיימה השתלמות להכשרת מלווי למידה מהצלחות.

התוכנית תרמה רבות למסגרות החינוך שבהן היא פעלה. היא הפכה אותן לארגונים לומדים ופועלים, תוך התבססות על הידע הסמוי הרב המצוי בקרב אנשי הצוות, ואלה מצידם גילו מוטיבציה להתמודד עם סוגיות בית-ספריות מאתגרות ולהבנות תוכניות פעולה לקידומן. הלמידה מהצלחות הפכה להיות אורח חיים בקרב אנשי הצוות במסגרות החינוך.

## מבנה הספר

בחלקו הראשון של הספר יובא הסבר על תפיסת העולם העומדת בבסיס הלמידה מהצלחות, וכן על מתודות הלמידה שהיוו בסיס ללמידה מתמשכת בתוכנית. בחלק השני והעיקרי יתוארו תהליכי העבודה והלמידה בתוכנית וכן תוצריהם, בשש מסגרות חינוך בעיר מתוך עשר המסגרות שבהן היא פעלה, ואלה הן: גני טרום חובה; גני חובה (שתי השתלמויות); בית הספר היסודי "עומר אבן אלחטאב"; חטיבת הביניים "אבן סינא"; הכשרת מלווי למידה מהצלחות.

## דברי תודה

ברצוני להודות לגורמים שהיו מעורבים ופעילים ביישום התוכנית בקלנסואה מראשיתה: למר טארק אבו-חוגלה, המפקח המחוזי על המגזר הערבי במשרד החינוך, לנסיבה מסווארה, מנהלת מרכז הפסג"ה בקלנסואה, ולמוזנה טיבי, המפקחת הכוללת של היישוב.

תודה לכל 15 חברי וועדת ההיגוי, אשר התוו את הדרך ליישום התוכנית וגילו מחויבות ומעורבות בשלביה השונים, ובהם ראש המועצה, המפקחת על הגנים ומנהל מחלקת החינוך.

תודה למנהלי בתי הספר אשר הפעילו את התוכנית בבית ספרם: בית הספר "עומר אבן אלחטאב", בית הספר "אלזהראא", בית הספר "אבן סינא", בית הספר "חאלד אבן אלולאד", בית הספר "טומשין" ובית ספר "עתיד". תודה למאות המורים שהשתתפו בהשתלמויות והפכו את הלמידה מהצלחות לאורח חיים.

תודה רבה לגננות בגני טרום חובה וחובה, אשר השתתפו בהשתלמויות ויישמו את התובנות של תהליך למידה זה בעבודתן השוטפת.

תודה מיוחדת לעמיתיי במכון ברוקדייל; לפרופ' יונה רוזנפלד ולעיריית אייזיק, אשר ליוו במסירות ובמקצועיות את ההשתלמויות, לד"ר גד אביקסיס, יועץ למכון ברוקדייל, על מעורבותו, תרומתו הייחודית ונאמנותו לדרך של הלמידה מהצלחות, ולד"ר תמי צמח מרום על הערותיה המועילות לספר זה. תודה גם לרונית בן-נון על עריכת הלשון של הספר ולענת פרקו-טולדנו על העיצוב וההפקה.

ולסיום, תודה מיוחדת לרותי בירן, רכזת למידה מהצלחות בקלנסואה ומלוות למידה, אשר ללא נחישותה, מקצועיותה והעבודה הרבה שהקדישה ללא לאות, לא ניתן היה להטמיע את התוכנית הטמעה כה מיטבית בעיר.

# תוכן העניינים

1	מבוא
3	חלק ראשון: תפיסת העולם של הלמידה מהצלחות ומתודות הלמידה
4	1. השירות ללמידה מהצלחות
5	2. התוכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית"
11	חלק שני: יישום התוכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית"
12	1. משתתפי התוכנית
13	2. תיאור מסגרות החינוך שבהן פעלה התוכנית
14	3. ועדת ההיגוי של התוכנית
15	4. תיאור ההשתלמויות
15	4.1 למידה מהצלחות בגני טרום חובה
17	4.2 למידה מהצלחות בגני חובה (השתלמות ראשונה)
24	4.3 למידה מהצלחות בגני חובה (השתלמות שנייה)
29	4.4 למידה מהצלחות בבית הספר היסודי "עומר אבן אלחטב"
32	4.5 למידה מהצלחות בחטיבת הביניים "אבן סינא"
38	4.6 הכשרת מלווי למידה מהצלחות
47	5. כנס למידה מהצלחות בקלנסואה
48	דברי סיום
49	מקורות
50	נספח

## לוחות ותרשימים

9	לוח 1: דוגמה לריכוז רכיבי הלמידה והיחידות שהיא מתרחשת בהן
12	תרשים 1: יישום התוכנית, לפי קבוצות הלמידה, מספר המשתתפים ושנות ההפעלה

בשנת 2011 יזם המפקח המחוזי על המגזר הערבי במשרד החינוך יחד עם מנהלת מרכז הפסגה בקלנסואה והמפקחת הכוללת של היישוב, שיתוף פעולה בין עיריית קלנסואה ובין השירות ללמידה מהצלחות במכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל. שיתוף פעולה זה הוביל להפעלתה של התוכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית" כתוכנית כלל-יישובית בעיר.

התוכנית פעלה במסגרות החינוך בעיר בשנים 2011-2014. את יישומה ליוותה ועדת היגוי עירונית, בהובלת ראש העיר דאז ובהשתתפות גורמים בכירים מתחומי החינוך והרווחה בעיר ונציגות מטעם מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל, ובראשם רותי בירן, ששימשה מלוות למידה ורכזת התוכנית בעיר.

התוכנית פעלה בעבר בעשרות בתי ספר ברחבי הארץ, אולם זו הפעם הראשונה שבה היא פעלה במגוון מסגרות חינוך ביישוב אחד; גני טרום חובה, גני חובה, בתי ספר יסודיים, חטיבות ביניים, בית ספר תיכון, וכן השתלמות להכשרת מלווי למידה מהצלחות שבה השתתפו גורמים ממסגרות חינוך מגוונות.

התפיסה העומדת בבסיס התוכנית היא למידה מתוך הצלחותיהם של הפועלים בשדה החינוך והבנת הפעולות ועקרונות הפעולה שהם נקטו כדי להגיע להצלחה. תוצרי הלמידה מופצים בקרב יתר עובדי הארגון וכן בקרב ארגונים נוספים. בהמשך, הצוות החינוכי בוחר תחום שלדעתו דורש שיפור, בונה תוכנית פעולה ומיישם אותה, ובשלב הבא חברי הצוות בוחנים את דרכי הלמידה למען העשייה שלהם ומוצאים אפיקים שיקדמו אותם.

בחלקו הראשון של הספר יובא הסבר על תפיסת העולם העומדת בבסיס הלמידה מהצלחות, וכן על מתודות הלמידה שהיוו בסיס ללמידה מתמשכת בתוכנית. בחלק השני והעיקרי יתוארו תהליכי העבודה והלמידה בתוכנית וכן תוצריהם, בשש מסגרות חינוך בעיר מתוך עשר המסגרות שבהן התוכנית פעלה.

# תפיסת העולם של הלמידה מהצלחות ומתודות הלמידה

# 1. השירות ללמידה מהצלחות

אחד האתגרים המרכזיים הניצבים בפני ארגונים הוא שמירה על היכולת להתחדש ולהיערך למציאות ולתנאים המשתנים תדיר. בעידן הנוכחי, קצב השינויים המהיר ולעתים הלא צפוי הופך את העמידה באתגר זה למורכבת ולחיונית להמשך פעילותם של הארגונים וליכולתם להמשיך לספק מענים מיטביים לאוכלוסיות שעבורן הם פועלים.

השירות ללמידה מהצלחות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל מעניק כלים ללמידה ארגונית מתמשכת ולשיפור השירות של ארגונים ומערכות. מתודות הלמידה שפיתח מצוות מאפשרות לצוותים בארגונים לעצב ידע מקצועי שהיה עד כה חבוי ולהפכו לידע גלוי ומכוון לפעולה, ובד בבד להבנות תהליכי שינוי ופיתוח הנובעים מן השטח ולמידה משותפת הכוללת הרהור ותהייה בעת העשייה. כך מאפשרת הלמידה מהצלחות ללמוד ולהפיץ את דרכי העבודה הייחודיות שפיתחו העובדים במטה ובשדה.

עד כה פיתח השירות ללמידה מהצלחות שלוש מתודות מרכזיות ללמידה ולפיתוח:

1. "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית"
2. "המסע בעקבות שאלת הלמידה – המתודה הפרוספקטיבית"
3. "הלמידה על הלמידה – המתודה לקידום הלמידה המתמשכת למען העשייה"

את התהליך מלווה "מלווה למידה" – אדם שעבר הכשרה ייחודית לתפיסת העולם של למידה מהצלחות ולשימוש במתודות שלה ופועל לצד האחראים במערכת למען הפקת ידע וליווי תהליכי שינוי בעקבותיו. אחת מדרכי פעולתו היא תשאול בדרך של חקר רפלקטיבי שנערך על פי עשרה שלבים, תוך התאמתם לקהל היעד ומתן תשומת לב לדגשים האופייניים לכל מתושאל, למקום, לאוכלוסייה הרלוונטית ועוד.

## 2. התוכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית"

הטמעת התפיסה של למידה מהצלחות במערכת החינוך החלה עם פיתוח התוכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית"<sup>1</sup>, בשיתוף פעולה בין השירות ללמידה מהצלחות לבין האגף לחינוך על יסודי במשרד החינוך. במסגרת זו הונחלו יסודות התוכנית ל-45 בתי ספר על יסודיים ברחבי הארץ. לאחר הצלחתה כתוכנית ניסיונית, הוחלט להפיצה לבתי ספר נוספים. לאור הניסיון המוצלח בבתי ספר על יסודיים הוחלט לנסות להפעילה גם בבתי הספר בחינוך היסודי. התוכנית פעלה לראשונה בבית הספר היסודי דליית אל כרמל בקרב אוכלוסייה דרוזית. הניסיון הראשון להטמעתה במסגרת כלל-עירונית נעשה בנתניה, בהשתתפות 23 בתי ספר יסודיים. התהליך נעשה בשיתוף פעולה בין הפיקוח הכללי מטעם מחוז המרכז ובין עיריית נתניה.

התוכנית מכשירה בתי ספר להפוך לארגונים המיישמים למידה משותפת מתמשכת, תוך זיהוי הצלחות בעבר ותכנון הצלחות בעתיד. היא נועדה לקדם את השליחות של מערכת החינוך בכלל ושל מוסדות החינוך בפרט, לקדם תלמידים בכל התחומים באמצעות יצירת תהליכים של למידה משותפת מתמשכת של סגל בית הספר ושל כל בעלי העניין הקשורים לעשייה החינוכית. למידה זו מטרתה לזהות אתגרים בעשייה הקיימת ולפעול לקידום מימושם, על פי חזונו של הצוות החינוכי. בתי הספר המשתתפים בתוכנית פועלים במסגרות למידה מובנות (השתלמויות), באמצעות שלוש מתודות המכוונות ללמידה, לעשייה עצמאית ולפיתוח חשיבה משותפת ורפלקטיבית. ההשתלמויות מסתמכות בעיקר על ידע של המורים ובכך תורמות לצמצום הצורך במשאבים חיצוניים.

### המבנה הארגוני של התוכנית

הפעלת התוכנית מושתתת על שלושה תפקידי מפתח בתוך בית הספר:

1. מנהל בית הספר: מוביל את הטמעת התוכנית בחיי בית הספר, בשיתוף עם רכז הלמידה הבית-ספרי. מחויבותו של המנהל לתוכנית היא הכרחית ליישומה המיטבי.
2. רכז למידה בית-ספרי: תפקידו להוביל את תהליכי הלמידה בבית הספר ולפעול עם המנהל להטמעתם. הרכז מהווה דמות משמעותית בהובלת ההשתלמויות ובקיום למידה משותפת עם בתי ספר אחרים, אם היא מתקיימת. רכז הלמידה הוא אחד מחברי צוות בית הספר.
3. "מלווה למידה" חיצוני: את התוכנית מלווה "מלווה למידה", שהוא אדם המיומן בתהליכי למידה, מעוניין ומתעניין בליווי מערכות בשלבי למידה שונים. "מלווה הלמידה" עבר הכשרה ייחודית המקנה לו תפיסת עולם ושימוש בכלים שתכליתם ליווי תהליכי למידה במערכות. בתפקידו הוא פועל לצד מנהל בית הספר ורכז הלמידה למען הפקת ידע וליווי תהליכי שינוי בעקבות הידע שהופק. זאת למשל, תוך כינונו והנחייתו של פורום מוביל בתוך מערכת ארגונית, הנחיית פעילויות ליצירת תשתית ללמידה תוך-ארגונית מתמשכת וסיוע בניסוח הידע ובהפצתו. "מלווה הלמידה" אינו אחד מחברי צוות בית הספר.

<sup>1</sup> לפירוט על תוכנית זו ראו: סייקס, רוזנפלד ווייס, 2006.

הפעלת התוכנית בבית הספר מיושמת באמצעות שני פורומים של למידה:

1. **פורום למידה בית-ספרי:** השתלמות של מורי בית הספר, כולם או חלקם, המקיימים למידה שיתופית ומתמסכת בנושאים חינוכיים-מקצועיים. המשתתפים לומדים מהצלחותיהם ומתקדמים בלמידה ובעשייה באמצעות שלוש המתודות של התוכנית (יתוארו בהמשך). רכז הלמידה הבית-ספרי מתכנן ומוביל את הלמידה בפורום. לעיתים יש יותר מרכז אחד בבית ספר.
2. **פורום מוביל בית-ספרי:** בפורום משתתפים מנהל בית הספר, רכז הלמידה ומלווה הלמידה ולעיתים גם מפקח בית הספר. במסגרת הפורום מתכננים השותפים את אופן הובלת התוכנית בבית הספר, את ההשתלמות הבית-ספרית ואת אופן הפצת הידע החדש שנוצר במהלכה.

## המבנה הפדגוגי של התוכנית

שלוש מתודות משמשות בסיס ליישום התוכנית. אלה שלובות זו בזו ומיושמות במסגרת ההשתלמויות המתקיימות בבתי הספר ובגנים.

### המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרוספקטיבית

המתודה מתמקדת בפיתוח יכולתן של מערכות ללמוד מהצלחות העבר. באמצעות בוננות, למידה זו מאפשרת לזהות את הידע הסמוי ולהפכו לידע גלוי, מכוון לפעולה, הניתן ליישום גם בעתיד. הלמידה נעשית בהשתלמויות באמצעות חקר סיפורי הצלחה, תיעודם והפצתם. התהליך מיועד להפיק ולהפיץ ידע שיקדם את הפרקטיקה, לשקף את הצלחת המערכת, להרחיב את הידע המקצועי, לעורר שיח על תפיסות ועמדות, לעודד פתיחות בין המשתתפים ולעורר את המערכת לבצע את השינויים הנחוצים בה.

למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרוספקטיבית: עשרת שלבי החקר<sup>2</sup>

1. תיאור ההקשר הארגוני
2. איתור הצלחה ראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה
3. תיאור תמציתי של ההצלחה במונחים של "לפני" ו"אחרי"
4. זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה
5. זיהוי של תוצרי לוואי ושל מחירי ההצלחה
6. בחינת השאלה האם אמנם מדובר ב"הצלחה" המצדיקה המשך למידה
7. פירוט הפעולות שהובילו להצלחה
8. איתור נקודות המפנה בין המצב "לפני" לבין המצב "אחרי"
9. הפקת עיקרי הפעולה שביסוד העשייה שהביאה להצלחה
10. זיהוי סוגיות בלתי פתורות להמשך למידה

<sup>2</sup> למידע נוסף ראו: סייקס, רוזנפלד ווייס, 2006.



באמצעות הבוננות, הדוברים של סיפורי ההצלחה מתבקשים לתאר תיאור קונקרטי, תמציתי ונטול הסברים ופרשנויות את הפעולות שבהן נקטו לאורך התהליך, בין "לפני" ו"אחרי" (שלב 7). ניסוח המכנה המשותף של מספר פעולות מהווה את שלב 9.

### המתודה השנייה: "המסע בעקבות שאלת הלמידה – המתודה הפרוספקטיבית"3

המתודה נועדה לפתח ולקדם את העשייה הארגונית בעקבות שאלת הלמידה שנבחרה ושמייצגת סוגיה לא פתורה בחיי הארגון. שאלת הלמידה מנוסחת ונבחנת, ובעקבותיה נבנית תוכנית פעולה לקידום הסוגיה הנדונה. השאלה נבחרת במגוון דרכים. כך לדוגמה, יש ארגונים שבהם מנהל הארגון מחליט מה תהיה שאלת הלמידה ויש ארגונים שבהם נערכת הצבעה לצורך בחירתה. משנבחרת שאלת הלמידה מוקמים שני מעגלים. מעגל חיצוני – משתתפי קבוצת הלמידה, ומעגל פנימי שתכליתו יישום תוכנית הפעולה. משתתפי המעגל החיצוני מלווים את תהליך השינוי מבחינת סיוע בתכנון, מיקוד, הערכה ולמידה מן התהליך כולו.

אלה הם שלבי המסע בעקבות שאלת הלמידה:

1. זיהוי תחום בחיי הארגון הדורש שינוי.
2. בחירת אוכלוסיית היעד לתוכנית הפעולה.
3. הרחבת מעגל המשתתפים בהשתלמות הלמידה וגיבוש חברי מעגל העשייה.
4. הגדרה של שאלת הלמידה.
5. פריסת חלופות לפעולה ובחירה באחת מהן.
6. הכנת תוכנית פעולה והגדרת מדדי הצלחה.
7. הפעלת התוכנית ואיסוף נתונים בצד למידה מתמשכת על בסיס העשייה ואיתור סוגיות בלתי פתורות.
8. זיהוי עקרונות המובילים להצלחת אוכלוסיית היעד.
9. זיהוי תוצרי לוואי חיוביים ושלילים וזיהוי חסימות.
10. דיון פומבי, פרסום והפצה.

### המתודה השלישית: "הלמידה על הלמידה: המתודה לקידום הלמידה המתמשכת למען העשייה"

המתודה נועדה לזהות ולפתח את דפוסי הלמידה המשותפים של חברי קהילת הלמידה. בהשתלמות מתבוננים יחדיו כיצד מתרחשת הלמידה, במטרה לטייב אותה ולהטמיעה במערכת הארגונית. תוצרי למידה אלה נאספים במהלך מפגשי הלמידה הקודמים שתועדו הן במתודה הראשונה והן במתודה השנייה כמענה לשאלת סיום המפגש: "איך למדנו?". הנתונים נצברים באמצעות איסוף מובנה, המתאר את דפוסי הלמידה שתרמו לקידום הלמידה או עיכבו אותה וכן מזהה דפוסי למידה סובייקטיביים, הן קולקטיביים והן אינדיבידואליים, של המשתתפים. לאור נתונים אלה מאפשרת המתודה לבחור בין כמה נתיבי התקדמות: תגובה מהירה לשיפור

<sup>3</sup> למידע נוסף ראו: וייס, גביש, רוזנפלד, אלנבוגן-פרנקוביץ' וסייקס, 2007.

הלמידה בעקבות סוגיות שהעלו המשתתפים או התמקדות בתהליכים מעמיקים יותר, על פי המתודה הראשונה (למידה מתוך תהליך למידה מוצלח) או על פי המתודה השנייה (ניסוח שאלת למידה ובניית תוכנית פעולה לקידומה למען העשייה). המתודה השלישית מאפשרת לקהילות למידה להתבונן על דרכי הלמידה שלהן; לזהות את דרכי הלמידה; לזהות גורמים המקדמים את הלמידה וגורמים המעכבים אותה; לנסח שאלות למידה ודרכי פעולה אשר יקדמו את הלמידה למען העשייה.

## שלבי המתודה

**שלב א': תיאור הקשר הלמידה ותוצריה. מתן מענה לשאלות האלה:**

1. מהן מטרות קהילת הלמידה?
2. מהן הנסיבות שהובילו ללמידה?
3. מי משתתף בלמידה?
4. האם באופן קבוע או מזדמן?
5. מהו משך הזמן שבו מתקיימת הלמידה?
6. מהו אופן התייעוד?
7. ליווי הלמידה: האם המלווה הוא חיצוני או פנימי?
8. האם יושמו המתודה הראשונה והשנייה?
9. אם כן, באילו תחומים?
10. מהם תוצרי העשייה שהלמידה קידמה עד כה

**שלב ב': זיהוי יחידות הלמידה ורכיביה בקהילת הלמידה**

יחידות = (1) הקבוצה; (2) הפרט בקבוצה; (3) מלווה הלמידה  
רכיבים = (1) סטרוקטורות; (2) פעולות; (3) תחושה/אווירה

**הצגת השאלה בפני המשתתפים "איך למדנו?"**

מלווה הלמידה אוסף תשובות מהמשתתפים בדרכים שונות (קלפים, ציור, באופן בלתי אמצעי ועוד). תשובות לדוגמה: "השיח היה פתוח וכן"; "היה שימוש בהומור"; "להט ללמידה וסקרנות"; "היו הפרעות: טלפונים, מזגן, רעש מבחוץ"; "העבודה בזוגות הייתה מעניינת ומפרה".

**הצגת השאלה בפני המשתתפים "איך למדנו כקבוצה?"**

תשובות לדוגמה: "חלק זכו ליותר הקשבה וחלק פחות"; "היו מספר דוברים דומיננטיים, אחרים שתקו"; "הקבוצה הטמיעה את מה שנלמד במפגש".

הצגת השאלה בפני המשתתפים "איך למדת כפרט?" תשובות לדוגמה: "תיעדתי את כל מה שנאמר"; "הייתי מאוד מרוכז במהלך כל המפגש".  
 הצגת השאלה בפני המשתתפים "איך 'מלווה' הלמידה' ליווה את הלמידה?" תשובות לדוגמה: "המצגות היו מעניינות וממוקדות"; "מלווה הלמידה התעקש שכל אחד מהמשתתפים יבטא את עצמו".  
 לאחר איסוף כל התשובות לשאלות, ממיינים את התשובות בלוח (לוח 1).

לוח 1: דוגמה לריכוז רכיבי הלמידה והיחידות שהיא מתרחשת בהן

יחידות	רכיבים	סטרוקטורות	פעולות בלמידה	תחושה ואוירה
כקבוצה	ישיבה במעגל ללא שולחנות	דרך שאילת שאלות	פתיחות, כנות והקשבה	
כפרט	בלי פלאפון; עם מחשב נייד	בעיקר צפייה באחרים	להט ללמידה וסקרנות	
"מלווה הלמידה"/מנחה	נעזר בפליפצ'ארט	שיתף בסיפורים אישיים	דומיננטי מאוד	

בהמשך, כל משתתף מקבל את הלוח המלא של רכיבי הלמידה והיחידות שבהן היא מתקיימת.

### שלב ג': איתור גורמים מעכבי למידה ומקדמי למידה

- מביטים בלוח
- משתפים במחשבות העולות ממנו
- כל משתתף כותב רשימת גורמים מקדמי למידה ורשימת גורמים מעכבי למידה. הרשימות הן אנונימיות
- כל משתתף מוסר את הרשימה מלווה הלמידה
- מלווה הלמידה מרכז את התכנים שהתקבלו מהמשתתפים בשתי רשימות; גורמים מקדמי למידה וגורמים מעכבי למידה. דוגמאות לגורמים מקדמים: כולם קראו את התיעוד לפני כל פגישה; התחלנו בזמן וסיימנו בזמן; החומר היה מגובה בספרות מקצועית; התיעוד היה מובנה ושיטתי, עשה סדר. דוגמאות לגורמים מעכבי למידה: המצגות היו עמוסות ולא ברורות; היעדרות של משתתפים דרשה לחזור שוב ושוב על אותם נושאים; היררכיה בין המשתתפים במפגש הקשתה על פתיחות בדיון.

## שלב ד': גיבוש צעדים לקידום הלמידה

משתתפי הקבוצה דנים יחד בשאלות האלה:

1. מה רוצים לשמר בלמידה?
  2. מה רוצים לשנות?
  3. איך עושים זאת?
- בטווח המיידי – תובנות ראשוניות הניתנות ליישום
  - בטווח הבינוני – זיהוי הצלחות בלמידה ולמידתן על בסיס המתודה הרטרופקטיבית
  - בטווח הארוך – זיהוי סוגיות לא פתורות להמשך עשייה בלמידה וניסוחן כשאלת למידה על בסיס המתודה הפרוספקטיבית

דוגמאות לקידום הלמידה בטווח המיידי:

- תיעוד יותר/פחות מפורט
- משלוח התיעוד לפחות שבוע לפני כל מפגש
- עמידה בלוחות זמנים שנקבעו למפגש
- היצמדות לסדר היום
- מלווה הלמידה יעודד את כל המשתתפים להביע דעה
- קיום עצירה לסיכומי ביניים

דוגמאות לקידום הלמידה בטווח הבינוני:

- איתור סיפורי הצלחה על שיח ב"אקווריום" (יצירת שני מעגלים, פנימי וחיצוני. השיח מתקיים במעגל הפנימי והמעגל החיצוני מאזין ולומד), תיעודם ולמידה מהם
- איתור סיפורי הצלחה בנושא שיתוף ומעורבות חברי קהילת הלמידה בתהליך הלמידה (בניית סדר יום משותף, חברי הקהילה מציגים מקרה ועוד), תיעודם ולמידה מהם
- איתור סיפורי הצלחה על אירוע שיח המלווה בחילוקי דעות, תיעודם ולמידה מהם

דוגמאות לקידום הלמידה בטווח הארוך – ניסוח שאלות למידה בתחומים האלה:

- כיצד ניתן למצוא וליישם דרכי למידה המתאימות לכלל חברי קהילת הלמידה?
- כיצד ניתן להרחיב את הידע בקהילת הלמידה, תוך התבססות על מקורות מידע שונים (ספרות מקצועית, אנשי מקצוע ובעלי תפקידים ברשות)

**יישום התוכנית "למידה מהצלחות  
כמנוף ללמידה בית-ספרית"  
בקלנסואה**

בחלק זה נשרטט תחילה תמונה כלל-יישובית של מסגרות החינוך שבהן פעלה התוכנית, על פי החלטת ועדת ההיגוי. לאחר מכן נפרט את תהליך הלמידה, שנעשה באמצעות השתלמויות, ואת תוצריו בשש מסגרות מתוך העשר שבהן פעלה התוכנית. הקריטריון לבחירתן היה מתן ייצוג לרוב רמות החינוך. חשוב לציין שכל רמת חינוך פעלה בנפרד, ורק ההשתלמות להכשרת מלווי למידה פעלה בהשתתפות רוחבית, כלומר, בה השתתפו בעלי תפקידים מגוונים מכמה מוסדות חינוך ביישוב.

## 1. משתתפי התוכנית

תרשים 1 מתאר את יישום התוכנית, לפי קבוצות הלמידה, מספר המשתתפים בהשתלמות ושנות ההפעלה.

תרשים 1: יישום התוכנית, לפי קבוצות הלמידה, מספר המשתתפים ושנות ההפעלה

שנת ההפעלה				קבוצת הלמידה ומספר המשתתפים
2014	2013	2012	2011	
				גני טרום חובה (24 משתתפות)
				גני חובה - השתלמות ראשונה (20 משתתפות)
				גני חובה - השתלמות שנייה (20 משתתפות)
				בית ספר יסודי "עומר אבן אלחטאב" (16 משתתפים ב-2012; 17 ב-2013)
				בית ספר יסודי אלזהראא (25 משתתפים)
				חטיבת ביניים "אבן סינא" (22 משתתפים ב-2011; 35 ב-2012; 33 ב-2013)
				חטיבת ביניים "חאלד אבן אלוואליד" (30 משתתפים)
				בית ספר תיכון "טומשין" (14 משתתפים)
				בית ספר תיכון "עתיד" (22 משתתפים)
				השתלמות להכשרת מלווי למידה מהצלחות (19 משתתפים ב-2013; 17 ב-2014)

## 2. תיאור מסגרות החינוך הנבחרות שבהן פעלה התוכנית

המסגרות שאותן בחרנו לתאר בהרחבה בספר זה הן:

גני טרום חובה. 2011. השתלמות בהשתתפות 24 גננות. מלוות למידה: רותי בירן, רכזת למידה מהצלחות בקלנסואה ומלוות למידה בתוכנית.

גני חובה. 2012. השתלמות בהשתתפות 20 גננות. מלווי למידה: עירית אייזיק ופרופ' יונה רוזנפלד מן השירות ללמידה מהצלחות במכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל; השתלמות נוספת בהשתתפות 20 גננות. מלוות למידה: רותי בירן.

בית הספר היסודי "עומר אבן אלחטאב". 2012-2013. השתלמות בהשתתפות 17 מורים, בהובלת מנהל בית הספר ורכזת הלמידה, ובליווי של רותי בירן.

חטיבת הביניים "אבן סינא". 2011-2013. השתלמות בהשתתפות כ-27 מורים, בהובלת מנהל בית הספר ורכזת הלמידה, בליווי של רותי בירן.

הכשרת מלווי למידה מהצלחות. 2013. כחלק מהתהליך המתמשך של הפעלת התוכנית בראייה כלל-יישובית, ובעקבות הצלחת ההשתלמות בבתי הספר ובגנים, נערכה השתלמות להכשרת "מלווי למידה", במטרה להכשיר בעלי תפקידים שיוכלו להוביל תהליכי למידה מהצלחות במסגרות שבהן הם פועלים. בהשתלמות השתתפו עובדי הוראה מגני ילדים, בתי ספר יסודיים, חטיבות ביניים, בתי ספר תיכוניים וכן בעלי תפקידים ברשות המקומית. מלוות למידה: רותי בירן.

### 3. ועדת ההיגוי של התוכנית

בסוף השנה הראשונה להפעלת התוכנית בעיר התקיימה פגישה של ועדת ההיגוי. תפקידה היה להתעדכן באשר להפעלת התוכנית ולקבל החלטות בנוגע להמשך תהליך ההפעלה. הוועדה בחנה את מערכת החינוך בעיר, ובכל פגישה מפעילי התוכנית נענו לצרכים שעלו וקיבלו החלטות בנוגע להמשך הפעלת התוכנית.

ועדת ההיגוי הייתה רחבה ונכללו בה: ראש המועצה, המפקחת על הגנים, המפקחת הכוללת, המפקח המחוזי על המגזר הערבי במשרד החינוך, מנהלת מרכז הפסג"ה, מנהל מחלקת החינוך, סגן מנהל מחלקת החינוך, מנהל בית הספר אבן סינא, מנהל בית ספר "טומשין", מנהל בית הספר "עומר אבן אלחטאב", מנהלת מרכז הפסג"ה, נציג הקבסי"ם, נציג מחלקת הרווחה ונציגים ממכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל: "מלווי למידה" וראש השירות ללמידה מהצלחות במכון. את רשימת הנושאים לוועדה הכינו נציגי מכון ברוקדייל ושלחו אותה מראש למפקח המחוזי לפני כל פגישה. יצוין כי למרות ניסיונות מצידם של מפעילי התוכנית, לא התפתחה עשייה בנושא למידה מהצלחות עם הקבסי"ם ועם מחלקת הרווחה.

כבר במפגש הראשון של הוועדה הצביעה המפקחת הכוללת, על כך שיש בעיות וקשיים בבתי הספר התיכוניים, ולאור זאת היא הציעה להתחיל ליישם את התוכנית מוקדם יותר, כבר בחטיבות הביניים. היא אף השתתפה בפגישה הראשונה עם מנהל בית הספר בנושא למידה מהצלחות. רותי בירן, רכזת התכנית ביישוב ומלוות הלמידה, מתארת: "בכל מפגש של הצגת התוכנית לבית ספר המפקחת באה איתנו כדי 'לפתוח את הדלת'. זה נתן לנו תחושה שאנחנו לא לבד. העובדה שאתה בא עם מפקח הייתה חשובה. המקום של הסמכות היה חשוב".

ועדת ההיגוי הייתה במה להצגת צורכי היישוב. נותן הטון העיקרי לגבי כיוונים להמשך עשייה היה המפקח המחוזי על המגזר הערבי במשרד החינוך. הייתה לו ראייה כוללת של הדברים, יכולת לזהות אדם או מקום שחשוב לקדמו ולחשוף את המקומות הקשים והכואבים יותר. הוא רצה לקדם את נושא ההישגים הלימודיים. העובדה שאנשים ידעו שהוא נמצא בוועדת ההיגוי יצרה מחויבות וכבוד מצידם.



## 4. תיאור ההשתלמויות

ההשתלמויות נועדו ללמד את צוותים את תפיסת העולם של הלמידה מהצלחות, את מתודות הלמידה ואת דרכי יישומן בעבודה השוטפת. זאת כדי לקדם את ההישגים הלימודיים של הילדים ובני הנוער, לשפר את התקשורת עם ההורים ואת האקלים במסגרת החינוכית, לטייב את חזות בית הספר או הגן ועוד. מבחינת הצוותים, ההשתלמויות נועדו להפוך את דרכי ההוראה לאפקטיביות וליעילות יותר, לשפר את השיח בין הצוות החינוכי ובין ההורים ובין הילדים, להעצים את הצוות החינוכי ועוד. דרכי הלמידה בהשתלמויות היו רבות ומגוונות: תשאלו הדדי, תשאלו של מלווי הלמידה את המשתתף, משחקי תפקידים, סימולציות, סרטונים, תרגילים ומצגות.

יצוין כי תיאורי ההשתלמויות שיוצגו הם תיאוריהם של מלווי הלמידה בהשתלמויות במסגרות השונות, ועל כן תיתכן אי-אחידות בתיאור התהליכים ובדרכי התיעוד<sup>4</sup>. התיאורים שנמצאו מקיפים ומפורטים הם אלה שמובאים בספר זה, ועל כן לא מובאים כל תיאורי המפגשים. מטעמים של שמירה על פרטיות, שמות בעלי התפקידים במסגרות החינוך הם בדויים.

### 4.1 למידה מהצלחות בגני טרום חובה

מלוות למידה: רותי בירן

משתתפות: 24 גננות

מפגשים: 10 מפגשים; משך כל מפגש – 3 שעות אקדמיות

השתלמות זו הייתה הצעד הראשון של תהליך הלמידה מהצלחות בקלנסואה. המפקחת הכוללת ציינה שהצורך הדחוף ביותר שלה הוא עבודה עם גננות בגני טרום חובה. היא רצתה ליצור "תחרות" על הילדים וחשבה שבעזרת העבודה עם הגננות בנושא למידה מהצלחות יחול שיפור בגני הילדים. היא שאפה ליצור מצב שבו הגנים שבפיקוח משרד החינוך יהיו אטרקטיביים יותר מגני העמותות השונות שהחלו את פעילותן בעיר ומשכו אליהם ילדים רבים.

את ההשתלמות העבירה רותי בירן. כל מפגש נערך בגן אחר, עובדה שטמנה בחובה יתרון היות שבכל מפגש גנת אחרת הרגישה שהיא המארחת. הדבר אף יצר כבוד ומחויבות מצידה. מנגד, חוסר הקביעות היה בעייתי, משום שהדבר חייב התארגנות בכל פעם מחדש. העובדה שלא כל הגננות שלטו היטב בשפה העברית הקשתה מעט על מהלך ההשתלמות. כשרותי התוודעה לכך היא הביאה זאת בחשבון וכדי להקל עליהן היא התאימה את קצב הדיבור ואת התכנים ובפעילויות הסדנאיות אף אפשרה שיח בערבית.

הגננות שיקפו קושי גדול בנושא התקשורת שלהם עם מערכת החינוך ועם המועצה והעבירו את התחושה כי אין להן מספיק גיבוי מהם. בחלק מן הגנים היו תנאים פיזיים קשים מאוד, כמו שירותים לא תקינים או חצר מוזנחת, ובמרביתם מחסור בצידוד, וכשהן פנו לבקש עזרה הן לא קיבלו סיוע או תשובות. למרות המצב, הן לא ויתרו על הגן. עובדה זו עלתה שוב ושוב בסיפורי ההצלחה שלהן.

<sup>4</sup> לא בכל מסגרות החינוך נעשה תיעוד מעמיק, משום שהתיעוד היה רק רכיב מסוים מן העשייה בתוכנית, ולא היה ידוע לצוותים מראש כי עליהם לתעד ברמה שתהווה בסיס לכתיבת ספר.

הייתה תחושה שלגגנות היה צמא גדול לשמוע וללמוד. עם זאת, הטרמינולוגיה של הלמידה מהצלחות הייתה זרה להן. נושא הפרגון, שהוא חלק מהלמידה מהצלחות, לא היה פשוט עבורן בתחילה כלל ועיקר, אבל ברגע שהן נחשפו לעניין והכירו בו היה בהן רצון עז לספר ולשתף, ועלה קושי לעצור אותן. נוסף לסיפורי ההצלחה המקצועיים, הן הביאו גם סיפורי הצלחה בעלי היבטים אישיים כמו על ילדיהם הפרטיים. נוסף לכך נוצרו קשרים מקצועיים וחברתיים בין הגגנות. חשוב לציין שזו הפעם הראשונה שהן נפגשו כקבוצה. לעובדה שהן ישבו יחד, שמעו ושיתפו זו את זו, הייתה חשיבות גדולה. נוצרה אווירה טובה ותחושה שהן לא לבד במערכה.

רותי הביאה למפגשים חומרי למידה, ובהם טקסטים, משלים, תרגילים ופעילויות, כדי ליצור זרז לשיח ולהפנים את הלמידה מהצלחות. חלקם היו קשורים ישירות לתכנים ולמהות הלמידה מהצלחות, וחלקם היו חומרים שבאמצעותם אפשר לעבוד עם הילדים בגן. למשל, אחת הפעילויות הייתה התייחסות לשאלות: איך נתייחס לעשייה של מישהו אחר ואיך אני מתמודד עם זה שאני מצפה לתגובה מסוימת ולבסוף אני מקבל תגובה אחרת? הפרקטיקה שהתקיימה הייתה חלוקה של דפים לגגנות. כל גגנת התבקשה להתחיל לצייר דבר מה ולהעביר בסבב לגגנת שלידיה. כך כל גגנת הוסיפה ציור, עד שנוצרה יצירה שהיא חיבור של עבודת כל הגגנות. בהקשר של הלמידה מהצלחות, התרגיל אפשר ללמוד שניתן להגיע לתוצר בדרכים שונות. כל תוספת אישית וייחודית של גגנת לציור מהווה מעין פעולה על פי עשרת שלבי החקר (סעיף 7 במתודה הראשונה). מכלול הפעולות, כלומר התוספות של כל גגנת לציור, מוביל לסיפור הצלחה והוא הציור השלם. זאת ועוד, מתרגיל זה ניתן ללמוד כי ההצלחה היא תוצר עשייה של כמה אנשים ולרוב לא שייכת לאדם אחד. רותי והגגנות דנו בסוגיות העולות מפעילות זו ומתוצריה.

למפגש האחרון הוזמן פרופ' יונה רוזנפלד, והוא ערך תשאול על פי המתודה הראשונה. בתחילה התשאול היה קשה עבורן, בגלל השפה והסגנון שלו, אבל מהר מאוד הן התרגלו לכך. זו הייתה חוויה חזקה מבחינתן, והן חשו שהוא מאוד מכבד אותן ומוקיר אותן. עובדה זו ריגשה אותן. רותי מתארת: "כשעשינו הפסקה בין שני חלקי המפגש הן הצטופפו סביבו, שאלו שאלות, התעניינו בו וניסו לספר לו סיפורי הצלחה אישיים שלהן. הן לא הציגו בעיות, לא הציגו סוגיות לא פתורות. היה להן חשוב שהוא ישמע אותן, שיתייחס אליהן, שיראה אותן. זה היה מאוד חזק המפגש בינו לבין הגגנות". לקראת סיום המפגש כל גגנת התבקשה לבחור תמונה מתוך מגוון תמונות, המתארת את האופן שבו היא מסכמת את ההשתלמות ומהן התובנות המרכזיות שהיא הפיקה ממנה.

רותי מסכמת ואומרת כי היא יכלה להזדהות עם הקושי של הגגנות בתקשורת עם הרשות העירונית. גם לה לא היה גורם במועצה שיכול היה לסייע בארגון לקראת המפגשים, אך היא מצאה מישהי בתוך המועצה שהסכימה להיות מקשרת בינה לבין קבוצת הגגנות ולהיות אחראית על ההיבטים הארגוניים. הגגנות לא הרגישו שיש להן כתובת סמכותית במועצה שאליה ניתן לפנות. הן לא פגשו את המפקחת הכוללת מלבד במפגש הראשון של ההשתלמות. רותי סבורה כי במקום שיש מישהו סמכותי ושעינו פקוחה הגגנות חשו מחויבות יותר. אין לה ספק שהן מאוד אהבו את ההשתלמות ושהיא תרמה להן אך חסרו בה ההיבטים הפורמליסטים. התוכנית היא במקום של שיתוף ולא של סמכות אבל בכל זאת, עניין הסמכות כנראה חזק יותר בקרב האוכלוסייה הערבית, שכן כשאין סמכות יש יותר היעדרויות ואין מחויבות פנימית חזקה לנושא.

## תוצרי התוכנית

בהשתלמות הגננות למדו את הרציונל של הלמידה מהצלחות, את המתודה הראשונה והשנייה ואת יישומן, וכן חילצו עקרונות פעולה, שבמקרים רבים ובהקשרים אחרים ניתן להשתמש בהם. הגננות למדו רבות זו מזו ושיתפו אחת את השנייה בסיפורי הצלחה מקצועיים במגוון נושאים הקשורים לעבודתן בגן, כגון עבודה עם הורים, יצירת תקשורת מיטבית איתם וגיוסם למען קידום הגן וקידום ילדים עם קשיים. לקראת סוף השנה דנו הגננות בסוגיות שאותן הן רצו לקדם, כמו תקשורת עם מחלקת החינוך בעירייה.

## 4.2 למידה מהצלחות בגני חובה – השתלמות ראשונה

מלווי למידה: פרופ' יונה רוזנפלד ועיריית אייזיק

משתתפות: 20 גננות

מפגשים: 10 מפגשים; משך כל מפגש – 3 שעות אקדמיות

בדוגמה זו נרצה להרחיב כדי להדגים כיצד מתנהלת השתלמות מסוג זה. ניתן כמובן להשתמש בהפעלות אחרות כדי להגיע לאותן מטרות.

### מפגש מס' 1

#### המטרה המרכזית: למידה של המתודה הראשונה והתנסות בתשאל של סיפור הצלחה

המפגש החל בסבב ובו המשתתפות תיארו הצלחה שלהן. דוגמאות: "במשך כל השנים בהן עבדתי ועד היום, נעדרתי מהעבודה רק שלושה ימים"; כל ילד נכנס עם חיוך לגן, זו ההצלחה שלי"; אני מצליחה לשלב משפחה ועבודה"; "הצלחתי לשפר מאוד את הציור החופשי של הילדים בגן"; "יציאה ללימודים, מבחינתי זו ההצלחה"; "להיות חלק מצוות ולא רק ממלאת מקום".

כאשר נשאלו המשתתפות איך הן מרגישות כשהן דיברו על הצלחה, הן ציינו בין היתר: "זה היה מרגש"; "רוב הזמן אנו לומדים מכישלונות. זה שונה ומיוחד לדבר על הצלחות"; "אני רואה שיש לי הרבה הצלחות ולא חשבתי כך עד שביקשתם שאחשוב על הצלחות. זה נותן הרגשה טובה מאוד"; "קשה לספר על הצלחה. קשה לתאר מאיפה היא באה"; "לדבר על הצלחה זה נותן כוח להתמודד עם דברים".

תיעוד תשאל מקוצר של סיפור הצלחה; יונה רוזנפלד מתשאל את ווטפא (על פי המתודה הראשונה).

יונה: מהי ההצלחה שלך?

וטפא: קודם לא רציתי ללמוד ואחר כך כן למדתי.

יונה: עכשיו ננסה לראות את מפת הדרכים שאפשרה לך ללכת מפה לפה. את זוכרת את התחנות בדרך? מה הדבר הראשון שעשית כדי ללמוד?

וטפא: אימא שלי הרביצה לי. אם לא הייתי מקבלת את המכות שלה, לא היה לי מה לעשות בחיים והייתי נשארת רק בבית. היא

הרביצה לי שאני אלמד. אמרתי לאימא שלי, אם את רוצה, בסדר. ראינו אותי במכללת לוינסקי ואמרתי להם שאני פה כי אימא שלי רוצה, כי אימא שלי לא רוצה שאהיה כמוה.

יונה: ומה קרה אחר כך?

ווטפא: הלכתי ללמוד בלוינסקי

יונה: איך הגעת לשם?

ווטפא: נרשמתי

יונה: את לבד נרשמתי?

ווטפא: אבא שלי עשה הכול. אימא כל הזמן אמרה לאבא "תרשום אותה, תשלח למכללות".

יונה: ומה קרה אז?

ווטפא: אבא רשם ושלח את הטפסים.

יונה: ואחר כך?

ווטפא: התקשרו מלוינסקי לאבא.

יונה: ואחר כך?

ווטפא: הלכתי עם אבא לריאיון.

יונה (למשתתפות): אימא נתנה מכות, אימא אמרה לאבא תרשום אותה. אבא רשם. קיבלת הודעה ואבא בא איתך.

ווטפא: בריאיון שאלו אותי למה אני רוצה ללמוד, אמרתי להם שאני לא רוצה ללמוד.

יונה: ומה קרה אחר כך?

ווטפא: אימא רוצה שאני אהיה משהו בחיים כי היא לא קוראת וכותבת.

יונה: את אמרת "זה לא אני"...

ווטפא: הוא אמר: התקבלת!

יונה: זה דבר חשוב מאוד! הוא אמר שהיא התקבלה אפילו שהיא לא רוצה! מה עשית אז?

ווטפא: התחלתי. בחודש הראשון לא רציתי ללכת.

יונה: הלכת לבד?

ווטפא: בכיתי. כל הזמן בכיתי לפני שנכנסתי לכיתה.

יונה: גם בכיתה?

ווטפא: ישבתי שקטה בפחד.

יונה: ומה הלאה?

ווטפא: היו כמה סטודנטים ערבים שראו אותי ככה. הייתי מפחדת ולא הסברתי לאף אחד למה. היינו שישה ערבים בכיתה.

יונה: הערבים אמרו לך למה את לא מדברת?

ווטפא: הם אמרו לי "למה את מפחדת". סיפרתי להם את הסיפור.

יונה: ומה הם אמרו?

ווטפא: "תלמדי, זה נותן כוח בחיים".

יונה: הם אמרו לך כדאי לך ללמוד. זה נותן לך כוח. אחר כך?

ווטפא: התחלתי לשפר את המחשבות שלי.

יונה: הסטודנטים אמרו לך שזה ייתן לך כוח.

ווטפא: התחלתי לשפר את המחשבות. אני מדברת בתוך הנפש שלי, למה אני לא אהיה כמוהם?

יונה (למשתתפות): היא ראתה מישהו ואמרה: למה אני לא אהיה כמוהו. היה פתאום מישהו שהיא רוצה להיות כמוהו. זה לא היה לה בבית.

ווטפא: התחלתי ללמוד. החודש הראשון היה קשה מאוד. אחר כך התחלתי להשתלב.

יונה: מה זה להשתלב? איך השתלבת?

ווטפא: במחשבות שלי אני משתלבת. הייתי חוזרת הביתה, אימא שלי הייתה אומרת כדאי לך ללמוד. גם כל הסטודנטים אומרים ככה.

יונה: מה הלאה?

ווטפא: השתלבתי ואהבתי את הלימודים.

יונה: מה אהבת?

ווטפא: התחלתי למצוא את עצמי. זה נתן לי ביטחון עצמי, חברים חדשים. הייתה גם מרצה שקראו לה רונית. והיא נתנה לי גיבוי חזק.

יונה: איך?

ווטפא: היא הייתה המדריכה. היא ראתה שאני שקטה והיא הזמינה אותי. אני סיפרתי לה והיא נתנה לי כוח. היא אמרה לי: "את תיפתחי לעולם".

יונה (למשתתפות): זו התורה של רונית, לראות שיש עולם בחוץ.

ווטפא: זה היה פעם ראשונה שאני, כערביה, אף פעם לא יצאתי, אני כל הזמן בכפר, ופתאום אני נוסעת לתל-אביב. נוסעת לבד. זה היה קשה.

יונה: מה בכל זאת נתן לך את האפשרות לנסוע?

ווטפא: ההתחייבות ללימודים.

יונה: היה משהו שמצא חן בעינייך?

ווטפא: כן, המדריכה הזו.

יונה (למשתתפות): לזה אנו קוראים נקודת מפנה. הדבר הזה היה נקודת מפנה.

ווטפא: היא הייתה לוקחת אותי מכפר סבא.

יונה (למשתתפות): היא לא רק אמרה, היא גם עשתה. כל כך חשוב לי להראות איך רוג'ית הזאת לא רק התייחסה אליה, אלא גם עשתה משהו.

יונה: תגידי עוד דבר אחד חשוב שאפשר לך ללמוד.

ווטפא: קורס באומנות. כל הזמן עושים משהו חדש.

יונה: מה למשל?

ווטפא: בנייה בגבס.

יונה (למשתתפות): עכשיו תראו. שמעתן את הסיפור שלה. אם תשמעו סטודנטיות שלא רוצות ללמוד, יש לכן רעיונות מה אפשר לעשות. יש אימא ואבא וסטודנטים ורוג'ית וקורס לאומנות. תראו את המסע שלה. זו למידה מהצלחות.

יונה סיכם את עקרונות הפעולה שניתן לגזור מן התשאל – הרחבת בעלי העניין (סטודנטים, מרצה); מרצה אחד שאכפת לו; לעשות ולא רק לדבר; לראות שיש עולם בחוץ. טכניקת התשאל של יונה כוללת חזרה על מילות המתושאלת כבסיס להמשך הריאיון, נוסף לכך הוא התעכב על פעולות שעשתה בדרך להצלחה וחזר שוב ושוב על שאלות המתייחסות לתיאור הפעולות. בסיום הוא סיכם בשניים שלושה משפטים את הסיפור.

שלב 7 במתודה הוא זיהוי הפעולות שהובילו להצלחה. בשלב זה המתושאל מתבקש לתאר תיאור קונקרטי, תמציתי ונטול הסברים ופרשנויות את הפעולות שנקטו לאורך התהליך שחל בין ה"לפני" ל"אחרי". שלב 9 במתודה מתייחס להפקת עקרונות פעולה שביסוד הפעולות שהביאו להצלחה ותרמו לה. כאן מתבצע ניסוח המכנה המשותף המאפיין את הפעולות על בסיס הפעולות המשותפות, ואיתור עקרונות פעולה שניתן ליישם גם במסגרות אחרות.

## מפגש מס' 2

### המטרה המרכזית: תרגול המתודה הראשונה

יונה מפנה שאלה לכל המשתתפות: "מה חשבתן על מה שהיה בשבוע שעבר? אילו אסוציאציות זה מעלה בך?" בשאלה זו הוא מביטח שיישמר הרצף בין הפגישות. דוגמה לתשובה שעלתה מאחת הגנות: "כאשר סיימתי את הלימודים שלי כגננת, נתנו לי שיבוץ ליפו. נכנסתי לגן, ופתאום אחרי שבוע הסייעת התאבדה. הייתי לבד עם כל הילדים. כל הילדים בכו. הלכתי הביתה ואמרת

לכולם שאני לא רוצה להמשיך. אימא (שהיא מורה) הרגיעה אותי. הייתה תחילת שנה. ביום השלישי אחרי ההתאבדות של הסייעת לא ישנתי כל הלילה. כתבתי את תוכנית הלימודים לגן. למחרת עבדתי לפי התוכנית והיה בסדר, אבל עדיין לא יכולתי לתפקד טוב. המדריכה שלי תמכה בי, המפקחת תמכה בי. היא אמרה ששתי מנהלות רצו שאהיה גונת אצלן בבית הספר כי אני יכולה לתפקד בלחץ. זה מחזיר אותי לאותו יום שרציתי לברוח הביתה“.

למשתתפות חולק דף תשאלו מקוצר על פי המתודה הראשונה, כאשר הפעם הן הספיקו להתמקד רק בתשאלו בכיוון אחד. בתשאלו הושם דגש על פעולות שנעשו בפועל. נוסף לכך נערך דיון בתובנות שעלו מן התשאלו. דוגמאות: “לא צריך לחכות שהדברים יקרו – צריך לפעול“; “מטרה שהתגשמה זו הצלחה“; “אפשר להתמודד ולהתגבר על כל בעיה עם כל ילד בגן“; “יש לנו כוח סמוי בפנים, וצריך לא לוותר“.

המשתתפות נשאלו “איך למדנו?“ הן ציינו בין היתר את התשובות האלה: “למדתי משיתוף הפעולה, מהדיאלוג ומדוגמאות של אחרות“; “להסתכל על כל הדברים שהצלחנו בהם למרות שהם מזעריים. עכשיו אסתכל בכל פינה“. מתוך תשובותיהן של הגונות לשאלה זו, עלו עקרונות הפעולה האלה:

- על המנחה להיות סובלני למשתתפי קבוצת הלמידה.
- חשוב שהלמידה תתבצע בשיתוף פעולה עם המשתתפים, דוגמאות שלהם וקיום שיח.
- יש להביט גם על סיפורי הצלחה קטנים ואף מזעריים, לתת להם מקום וללמוד מהם.
- יש לקיים למידה על ידי חקירה עצמית וירידה לפרטי פרטים בחקירה.
- יש לתת הזדמנות ללמידה גם בגיל מבוגר יחסית למקובל.

בהמשך המפגש התבצע תרגיל “הובלת עיוור“. מטרתו להראות שניתן להגיע לאותה הצלחה בדרכים שונות. הסבר על התרגיל: אחת המשתתפות מכסה את עיניה במטפחת. שלוש משתתפות אחרות צריכות להובילה ממקום למקום בחדר, בדרך שהן בוחרות. בהקשר של למידה מהצלחות, התרגיל מאפשר לתעד את הפעולות שבוצעו כדי להעביר את ה“עיוורת“ ממקום למקום (על פי שלב 7 במתודה הראשונה). זאת ועוד, כל משתתפת בחרה בדרך אחרת להוביל את ה“עיוורת“. מכך ניתן ללמוד שהדרך להצלחה איננה אחידה אלא שונה מאדם לאדם. בתחילה היה למשתתפות קצת קשה להתמקד רק בפעולות, והן נטו להסביר מדוע הן מלוות את ה“עיוורת“ כך ולא אחרת. אולם בהמשך הובן הרעיון, והתרגול של ההתמקדות בפעולות היה אפקטיבי מאוד. העובדה שהתגלו שלושה סגנונות שונים של הובלה אפשרה לקיים דיון מעניין בהקשר לדרכים שונות להגיע להצלחה וכיצד הדבר בא לידי ביטוי בעבודת הגונות בגן.

בהמשך נלמד נושא עקרונות הפעולה. הגונות חולקו לקבוצות והתבקשו לדון בעקרונות פעולה שלהן כגונות. עיריית ויונה הסתובבו בין הקבוצות, שמעו את הדיונים המעניינים וסייעו וכיוונו במידת הצורך.

**המטרה המרכזית: העמקת הידע על המתודה הראשונה**

תרגיל פתיחה: עמידה במעגל, העברת כדור מאחת לאחת ומי שמקבלת את הכדור מספרת על הצלחה שהייתה לה. כך הן מתרגלות לאתר הצלחות. זה תרגול חשוב עבורן שכן לגננות, בדומה לאוכלוסיות אחרות, לא קל לאתר סיפורי הצלחה אישיים ולהציגם בפני קבוצה. חלק מסיפורי הצלחה אלה יתושאלו לעומק במפגשים הבאים.

דוגמאות להצלחות של הגננות: "אימא מטרידה, ששיגעה אותי בשליש הראשון של השנה. ביום שישי זה עמדתי בעמדה אחרת, שכנעתי את עצמי שאין צורך לחשוש מההטרדות שלה והתלוננתי בפני מנהלת הגן. אחרי זה האימא כבר באה והתנצלה"; "הייתה בגן שלי ילדה שלא דיברה וכל הזמן בכתה. בניתי לה תוכנית עבודה, והיום היא מדברת ויש לה נוכחות בגן, בקבוצה קטנה או גדולה"; "יש בארון שלי בגן הרבה משחקים שאני לא מצליחה להעביר לכל הילדים. אז בחרתי קבוצת ילדים וגייסתי אותם לתדרך קבוצות של ילדים אחרים להשתלב ולשחק במשחקים".

תרגיל סיפור מקרה: מטרת התרגיל היא לתרגל איתור פעולות וגיבוש עקרונות פעולה. מתחלקים לזוגות, וכל זוג מקבל סיפור מקרה. יושבים יחד וחושבים אילו פעולות נעשו בסיפור ואילו עקרונות פעולה היו בסיפור. לאחר העבודה בקבוצות, כותבים על הלוח כל הפעולות וכל עקרונות הפעולה.

תרגול עשרת שלבי המתודה: עבודה בזוגות; כל זוג מקבל רשימה של עשרת שלבי החקר של המתודה הראשונה, גזורים לרצועות, ויש לסדרם בסדר שנראה נכון. לאחר מכן מקבלים את רשימת עשרת שלבי החקר המקורית ובוחנים האם השלבים סודרו לפי הסדר הנכון.

**דוגמה לתשאול שנערך במסגרת המפגש: חולוד מתשאלת את ליה**

תיאור ההקשר הארגוני: ליה עובדת בגן הנמצא בבית ספר בג'לג'וליה. בגן יש חצר גדולה, ובה גינה גדולה. כל שנה זורעים בגינה ירקות. בגן 39 ילדים תושבי ג'לג'וליה.

תיאור ההצלחה: שיתוף התלמידים בהצבת דחליל בגן.

תיאור ההצלחה במונחים של לפני

- לא היה דחליל בגן.
- הילדים כל הזמן שאלו על דחליל.

תיאור ההצלחה במונחים של אחרי

- יש דחליל בגינה.
- הילדים שמחים על כך שיש דחליל.
- הבגדים שהביאו הילדים הולבשו על הדחליל.



- הילדים מכירים את המושג דחליל.
- הילדים למדו מושגים הקשורים לגינה.
- הילדים גאים בדחליל שבגינה.

תוצר לוואי שלילי ומחיר ההצלחה: כל הילדים רצו להוביל את הדחליל מהגן החוצה, אבל זה לא התאפשר. חלק מהילדים התאכזבו.

#### פירוט הפעולות שהובילו להצלחה

- בריכוז הבוקר ליה הראתה לילדים תמונה של דחליל.
- ליה הסבירה שדחליל שמים בגינה כדי להבריח ציפורים שרוצות לנקר פירות וירקות שצומחים בגינה.
- לילדים היו הרבה שאלות על הדחליל והיא אפשרה להם לשאול ונתנה מענה לכל השאלות.
- ליה ביקשה מהילדים להביא בגדים ואביזרים שונים כדי להלביש את הדחליל.
- הילדים וליה הלבישו יחד את הדחליל.
- ליה הביאה מסגרת עץ והכינה את גוף הדחליל.
- בשבועות שלאחר מכן, ליה המשיכה להזכיר את הדחליל.
- ליה והילדים יחדיו הוציאו את הדחליל ושמרו אותו בגינה.

נקודת מפנה בין המצב "לפני" לבין המצב "אחרי": הבאת מסגרת מעץ לגן, ועל בסיסה ניתן היה לבנות את הדחליל ולהציבו בחוץ.

#### עקרונות הפעולה שהובילו להצלחה

- שיתוף הילדים החל משלב התכנון דרך בניית הדחליל והצבתו בגינה.
- ביצוע פעולות הכנה מקדימות להכנת הדחליל.
- למידה דרך פעילות חווייתית: בניית דחליל ולמידה על נושאים חשובים, כמו גינה, ירקות ושיתוף פעולה.

#### תוצרי התוכנית

השתלמות למדו הגנות את הרציונל של הלמידה מהצלחות, את המתודה הראשונה והשנייה ואת יישומן, וכן חילצו עקרונות פעולה. הן נתרמו זו מזו ושיתפו בסיפורי הצלחה מקצועיים.

### 4.3 למידה מהצלחות בגני חובה – השתלמות שנייה

מלוות למידה: רותי בירן

המשתתפות: 20 גננות

מפגשים: 10 מפגשים; משך כל מפגש – 3 שעות אקדמיות

#### מפגש מס' 1

##### **המטרה המרכזית: שיח על המאמר "אופטימיות מועילה" ותחילת למידה של המתודה הראשונה**

במפגש הראשון חולקו לגננות חומרי רקע על הלמידה מהצלחות ועל התוכנית. עוד חולק להן המאמר "אופטימיות מועילה" של נאוה דקל (דקל, 2010), המאפשר להבין את המשמעות של יישום הלמידה מהצלחות במסגרות חינוך שונות. המאמר מדגיש את הצורך ללמוד מהצלחות ולא רק מכישלונות ומדבר על כך שרק לעיתים נדירות החינוך מדבר על עצמו במונחים של הצלחה, אף על פי שלא חסרות בו הצלחות. נערך דיון על המאמר, לרבות קישור למתודה הראשונה. נידונו נושאים מגוונים, ובהם תשובה לשאלה באיזו מידה הגננות מסכימות עם הטענות המרכזיים במאמר, מה חשיבותו להבנת תפיסת העולם ומתודת הלמידה מהצלחות ומה הן יכולות כבר לאמץ לטובת עבודתן בגן.

נקודות נוספות שעלו במפגש:

- המאמר מדגיש את החשיבות שיש להתייחסות לנקודות החוזק בעבודה במערכת החינוך. האופטימיות רלוונטית להתבוננות על הילדים וגם על המורים והגננות.
- הלמידה מתוך הצלחות מבטאת את האמונה כי המשתתפים צברו ידע ונחלו הצלחות שראוי לשחזר אותן, ללמוד מהן ואף לשפרן. ההתייחסות להצלחות מעוררת התלהבות ומעניקה לתהליך הלמידה הנאה ותקווה להתפתחות וללמידה הדדית. התייחסות זו מגבירה את האמונה כי למרות הקשיים, ההצלחות הן אפשריות וכי ניתן להגיע אליהן בדרכים שונות.
- במסגרת סבב ההיכרות, כל אחת ציינה דבר מה שהצליחה בו, למשל: הצלחה להכין לילדים בגן סיפור באמצעות ציור; הצלחה להתמודד עם קשיים בעבודה ובבית; הצלחה לחנך את ילדיה למצוינות – בן אחד לומד בטכניון ובן שני מצטיין בלימודים.

#### מפגש מס' 2

##### **המטרה המרכזית: התנסות בתשאל סיפור הצלחה**

בפגישה חולקה למשתתפות תבנית תיעוד מקוצרת של תשאל סיפור הצלחה. הן שיתפו זו את זו בסיפור הצלחה אישי שלהן. לאחר מכן התקיים שיתוף בחוויית תשאל סיפורי הצלחה של הגננות. דוגמאות: "זה נתן לי תחושה של וואו! מה עשיתי!"; "הרגשתי קושי בכתיבה של סיפור ההצלחה"; "אני אוהבת לשמוע מאחרים וגם לומדת מהם"; "אני שמחה לכתוב. הכתיבה של סיפור ההצלחה אפשרה לי להוריד מהלב את מה שהרגשתי".

כל משתתפת הציגה בתמצית את סיפור ההצלחה של בת הזוג. דוגמאות:

- תמונת מצב לפני: הגנת קראה לילדים סיפורים מתוך ספרים רגילים. תמונת מצב אחרי: היא למדה בעצמה לצייר תמונות ובעזרתן היא מספרת סיפורים יצירתיים שחיברה, או סיפורים מוכרים מעולם הילדים ללא טקסט כתוב. דוגמאות לפעולות שביצעה בדרך להצלחה: ציירה דמויות מתוך הסתכלות על תמונות, ציירה ומחקה, ציירה כל דמות בפני עצמה, למדה איך לצייר תוך שימוש באינטרנט.

- תמונת מצב לפני: הגן ממוקם במרתף קטן ובו רטיבות ועכברים, והקשר עם ההורים הוא רשמי בלבד. תמונת מצב אחרי: הגן ממוקם בחדר נקי ומרווח ויש חצר. ההורים מעורבים ועוזרים. דוגמאות לפעולות שביצעה בדרך להצלחה: פנתה לעירייה, למשרד החינוך, להסתדרות המורים, עשתה שביתה של יום, החלה לערב הורים ולהיעזר בהם בטיפול בנושאים מגוונים.

- תמונת מצב לפני: מנהלי עמותות מתקשרים להורים ומנסים להשפיע עליהם לעזוב את הגן. תמונת מצב אחרי: כל הילדים נשארים בגן. דוגמאות לפעולות שביצעה בדרך להצלחה: התקשרה לכל משפחה, הזמינה לשיחה אישית והציגה את היתרונות של גני המועצה על פני גני עמותות.

סיפור ההצלחה של מנאל נבחר להיות מסופר בהרחבה.

ההקשר הארגוני: גן ובו 40 ילדים. מנאל היא הגנת הראשית ויש גנת נוספת. בגן לומדים שני אחים תאומים. מנאל הבחינה שאחד מהתאומים מתפקד אחרת מילדים אחרים. האם היא חברה של מנאל.

תמצית סיפור ההצלחה: יצירת קשר עם ילד עם בעיות תקשורת, קידומו ושכנוע האם להכיר בקושי ולטפל בו.

תמונת מצב לפני: הילד לא מתקשר עם מנאל ולא עם ילדי הגן; זו כל הזמן ולא מסוגל לשבת במקום אחד לאורך זמן; משמיע קולות וצעקני; לא יושב עם הילדים בריכוז ולא יודע לאן ללכת כשצריך להגיע לפינות בגן; בחצר כל הזמן רץ לכל הכיוונים; האם לא מודעת למצבו ולא מקבלת את העובדה שיש לו קושי.

תמונת מצב אחרי: הילד מרבה לשבת ליד מנאל ומגיב להנחיות פשוטות; מוכן להיות עם ילדי הגן ולתקשר איתם; התזוזה מופחתת, מסוגל לשבת במקום אחד יותר זמן; משמיע פחות קולות ופחות צעקני; מגיב להוראות; יוצר קשר עין, יושב ומשחק במכוניות; האם פנתה למכון להתפתחות הילד והחלה בטיפול.

פעולות שמנאל עשתה כדי לקדם את מצבו:

- ישבה איתו בנפרד כעשר דקות בכל פעם.
- ב"ריכוז" הושיבה אותו על ידה.
- הניחה את ידיה על כתפיו.
- אמרה לו מילות חיבה (כמו "אתה ילד טוב").
- נתנה לו מדי פעם סוכריה.

- דיברה אליו עם קשר עין ובשפה פשוטה.
  - הביאה לגן חפצים וצעצועים שהוא אוהב.
  - עשתה פעילויות מתאימות (בוץ ומים).
  - נתנה לו חפצים ושאלה עליהם שאלות, כגון מה זה? היכן צריך לשים את זה?
  - בזמן הצביעה, ישבה לידו, הניחה יד על ידו שעם המכחול והנחתה אותו כיצד להשתמש במכחול.
  - עם האם – בכל פעם היא דיברה על דבר אחד במצבו של הילד והציעה לה לבדוק את הנושא.
- רותי שאלה: מה למדנו מהסיפור של מנאל?

דוגמאות מדברי הגננות: "לכולם יש בעיות בעבודה וחלק מהן דומות"; "העבודה משפיעה עלינו מאוד"; "אסור להתיימשך צריך להיות סבלניים"; "חשוב לחפש הרבה דרכים שיכולות להביא להצלחה"; "חשוב להיאבק, להאמין בעצמנו"; "אם יש בעיה עם ילד, יש להתקרב יותר אליו ואל הוריו".

### מפגש מס' 3

#### המטרה המרכזית: המשך למידה של המתודה הראשונה

רותי שאלה: מהן האסוציאציות העולות מהמילה הצלחה? תשובותיהן של הגננות: שאיפה, שמחה, צעד קדימה, כוח, אחריות, הישגים, חיים טובים, אושר, ממשיכה חזק יותר, תכנון, דימוי עצמי גבוה, הגשמת חלום, נחת, חיזוק, מעמד, תקווה, גאווה, התקדמות, ביטחון.

רותי שאלה: מהי הצלחה כגננת?

תשובות הגננות: "הצבת מטרות מקצועיות, עבודה עליהן והצלחה בהן"; "הגשמת מטרת העל בשני תחומים: המשפחת והמקצועי"; "שהילדים יצאו לכיתה א' בשלים ומחונכים, מבינים אחד את השני, שלמים עם עצמם ועם אחרים"; "קידום כל ילד, גם אם זה מעט. לראות איך הילדים נכנסו בתחילת השנה לגן ואיך הם יוצאים ממנו בסוף השנה ואיזו דרך הם עשו במשך השנה"; "להקנות לילד ביטחון עצמי".

רותי שאלה: מהם האתגרים המשותפים לעבודת הגננות?

תשובות הגננות: "שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים"; "קיומה של תוכנית שנתית מתאימה"; "הכנת הילד לבית הספר"; "מבנה לגן, מתאים ובטוח"; "יצירת מצב שבו הגנים של משרד החינוך עדיפים על גני העמותות"; "הוספת תקציבים לגנים, תקצוב על פי צרכים"; "הצגת העשייה הפדגוגית בגנים לעירייה"; "קיום סקר שביעות רצון בקרב ההורים"; "הענקת סמכות רבה יותר לגננות".

תרגיל: ציור בהמשכים. לגננות חולקו דפים, וכל אחת התבקשה להתחיל לצייר דבר מה ולהעביר בסבב לגננת שלידה. כך כל גננת הוסיפה ציור, עד שנוצרה יצירה שהיא חיבור של עבודת כל הגננות. בהקשר של למידה מהצלחות, התרגיל אפשר ללמוד שניתן

להגיע לתוצר בדרכים שונות וכן שהצלחה מתרחשת בדרך כלל על ידי כמה אנשים. נוסף לכך, ללא קשר ללמידה מהצלחות, הגנות יכולות להשתמש בתרגיל זה עם הילדים בגן. יש פה רכיב יצירתי, פעיל, מעניין ומסקרן.

רותי שאלה: "איך ומה למדנו היום?" הרפלקציה נעשית באמצעות התבוננות בדפים המצוירים שעברו בין הגנות. מטרתה היא למידה וביטוי מילולי של מחשבות ותחושות שעלו מן ההתנסות.

תשובות הגנות: "התחלתי קו סתמי, הפכתי אותו לאבטיח. הרגשתי טוב כשקיבלתי את הציור בחזרה"; "לפעמים כשאחד הוא לבד, הוא לא מצליח. אבל בעזרת אחרים הוא יכול להצליח".

#### מפגש מס' 4

#### **המטרה המרכזית: העמקת הידע על המתודה הראשונה והתנסות נוספת בתשאל סיפור הצלחה**

בתחילת המפגש התקיים תשאל בזוגות כדי להמשיך וללמוד זו מזו על סוגיות בגן וכדי להמשיך לתרגל ולהעמיק את יישום התשאל על סיפורי הצלחה.

דוגמה לתשאל:

**תמצית סיפור ההצלחה:** הצלחה ליצור שיתוף פעולה עם ההורים ומעורבות חיובית של ההורים בגן.

**תמונת מצב לפני:** ההורים לא משתפים פעולה עם צוות הגן. אין קשרים טובים בין ההורים לצוות. לגנת יש סטיגמה שלילית על ההורים, היא פחדה לפנות אליהם בבקשות שונות. יש מפגשים קבועים בין הגנת להורים אבל ההורים מתחמקים.

**תמונת מצב אחרי:** יש שיתוף פעולה פורה ואקטיבי בין הצוות להורים, יש הבנות משותפות, הסטיגמה השלילית נעלמה ובמקומה נוצרה תחושה של כבוד והערכה בין הצוות להורים. שיתוף הפעולה גבר; בכל מפגש אימא אחרת לוקחת על עצמה משימה למען כל הילדים.

**דוגמאות לפעולות שהובילו להצלחה:** הגנת שמה לה למטרה את נושא שיתוף הפעולה בין ההורים לצוות הגן; היא נפגשה עם האימהות והסבירה את חשיבות שיתוף הפעולה עבור הילדים. במפגשים היא נתנה לכל אחת משימה שמתאימה לה.

תרגיל: חלוקה לשתי קבוצות. כל קבוצה בחרה נושא ורשמה רעיונות להתמודדות עימו.

הנושא הראשון שנבחר הוא מעורבות הורים.

אלה הפעולות שניתן לבצע כדי לקדם את הנושא:

- לערב הורים בכל תחומי הגן: תכנים, פעילויות, לוחות זמנים ועוד.
- לקבוע תוכנית עבודה שנתית ולהציגה במפגשי הורים כדי שהם יידעו מה השיגו הילדים ולאן הגיעו.
- לשתף את ההורים גם בקשיים שבהם נתקלים בגן.

- להציב גבולות להתערבות ההורים בדברים שמתרחשים בגן.
  - תרומת ההורים הכרחית: חלקם בעלי מלאכה שיכולים לבצע עבודות עבור הגן.
  - להזמין הורים לעשות פעילויות בגן ולשלבם בנושאים שנלמדים.
  - לבחור ועד הורים.
- הנושא השני שנבחר הוא התמודדות עם ילד עם צרכים מיוחדים.
- אלה הפעולות שניתן לבצע כדי לקדם את הנושא:
- לצפות בילד לצורך היכרות מעמיקה עם מצבו.
  - לקרוא בספרות על התופעה ועל פתרונות אפשריים.
  - להתייעץ עם אנשי מקצוע.
  - לשתף ולשוחח עם ההורים על איך הילד מתנהג בבית ואיך המשפחה מתנהגת אליו.
  - לעשות ביקורי בית.
  - לפנות למת"א.
  - לבנות תוכנית התערבות עם אנשי מקצוע.
  - ליישם את התוכנית ולהסיק מסקנות. לערוך שינויים במידת הצורך.
  - לסכם את המהלכים שנעשו עם הילד והתוצאות.
- בהמשך המפגש התבצע תרגול שימוש במטפורות, שאותו אפשר לבצע עם הילדים בגן. התרגיל מבטא שימוש בדמיון, יצירתיות, סקרנות ואופטימיות. להיות גנת זה כמו:
- להיות דבורה. תמיד נותנת, לא נחה, חייבת להיות חרוצה, עפה מפרח אל פרח, חייבת להתקרב לכל ילד וצריכה להבין מה הצרכים שלו. לכל ילד יש "ריח וטעם אחר".
  - להיות רכבת שעוברת תחנות. יש כל מיני שלבים וסיטואציות: ילדים, הורים, בעלי תפקידים. כשעוברת בין התחנות לומדת, מצליחה ולפעמים גם טועה.
  - להיות שעון. לא יושבת בגן, לא מפסידה שום דבר, מסתובבת, מגיעה לכל ילד, לא מפספסת אף אחד, שומעת את כל מה שהילדים אומרים, לא נחה לרגע, "מתקתקת" את העבודה. בבית סוגרת את השעון.
  - להיות קוסמת. לפעמים את זמרת, לפעמים אחות, לפעמים מדריכת טיולים.

בהמשך התבצע תשאול קצר במליאה על סיפורי הצלחה. דוגמה לתשאול:  
תמצית סיפור הצלחה: הצלחה לגרום לילד נכה לדבר על הנכות שלו בפני הילדים בגן, בעזרת ציור סיפורים, ולילדי הגן – לא לדחות את הילד.

תמונת מצב לפני: הילד מתבייש בנכות שלו. ילדי הגן דוחים את הילד.

תמונת מצב אחרי: הילד מבין שאם יש לו נכות או קושי הוא לא היחיד שמתמודד עם קושי. הילדים מדברים בפתיחות על נכויות ומבינים שלאנשים שונים יש קשיים ונכויות, ויש לקבל ילדים כפי שהם.

דוגמאות לפעולות שהובילו להצלחה: הגנת חיפשה סיפורים עם בעלי חיים שמתארים בעל חיים פצוע או נכה; ציירה את הסיפורים על גבי לוח קלקר גדול; הדגישה בציור את היותה של החיה הפצועה בודדה; קראה לילדים את הסיפורים ושאלה שאלות כמו: למה האייל עצוב? מה החיות אומרות לחייה פצועה?

#### תוצרי התוכנית

בהשתלמות למדו הגנות את הרציונל של הלמידה מהצלחות, את המתודה הראשונה והשנייה ואת יישומן, וכן חילצו עקרונות פעולה. הן נתרמו זו מזו ושיתפו בסיפורי הצלחה מקצועיים.

## 4.4 למידה מהצלחות בבית הספר היסודי "עומר אבן אל חטאב"

מלוות למידה: רותי בירן

משתתפים: 16-17 מורים מבית הספר (מספר המשתתפים השתנה לאורך שנות ההפעלה)

מפגשים: 15 מפגשים; משך כל מפגש – 3 שעות אקדמיות

המפקחת הכוללת בחרה בית ספר שבו מנהל חדש, שנה שנייה בניהול. המנהל העלה את חששותיו בהקשר לכניסת התוכנית לבית הספר. הקושי העיקרי שלו היה נעוץ בעובדה שהוא החליף מנהל ותיק מאוד. עם זאת, הוא היה נמרץ וליברלי מאוד וכזו גם גישתו החינוכית. היו בו הרבה פתיחות, כנות וישירות והיה לו חשוב לחולל שינוי גדול בבית הספר. התוכנית סייעה לו בכך. בעת כניסתו לתפקיד בית הספר היה במצב גרוע מבחינה פיזית ומבחינת מספר התלמידים (מחסור בתלמידים). בית הספר ממוקם באזור ישן ובו אוכלוסייה מתבגרת, ומי שיכול היה לרשום את ילדיו לבית ספר אחר עשה זאת.

בשנה הראשונה להפעלת התוכנית המנהל היה מעורב מאוד בהשתלמויות ובפורום המוביל. הוא רצה מאוד שבבית הספר יקרה מה שקורה בבתי ספר יהודיים מבחינת ההיבט התרבותי, למשל תרבות של התנדבות ועשייה למען האחר, שלא קיימת במגזר הערבי. הוא לימד בעבר בבתי ספר יהודיים ורצה שחלק מהדברים שקיימים שם יונחלו לבית הספר. חלק מהמורים היו רגילים לדפוס של המנהל הקודם, שלא דרש הרבה מהמורים שלו, והיה להם קשה מאוד עם העובדה שהמנהל החדש דורש יותר ומצפה ליותר. זה היה עיקר השינוי. המנהל בחר רכזת למידה מרשימה מאוד. היא יצרה שפה אחרת, אך היה לה קושי מבחינת יחסי הכוחות עם המורים האחרים, משום שהיא הייתה חדשה בבית הספר וצעירה מאוד. מפגשי ההשתלמות הבית-ספרית עסקו בתחילה במתודה הראשונה. המשתתפים איתרו סיפורי הצלחה מקצועיים של המורים, למדו זה מזה ובמפגש השביעי הם החלו לעסוק במתודה השנייה.

השנה השנייה להפעלת התוכנית בבית הספר הייתה בעייתית. נושא ההשתלמויות המוסדיות קיבל תפנית. משרד החינוך חייב את המנהל לקחת השתלמות נוספת בנושא השעה הפרטנית, והוכנס גורם אחר להעביר השתלמות בנושא. הייתה דרישה להכשרת המורים לגבי איך הם עובדים עם התלמידים בשעה זו. לכן הם הסבו את הנושא הזה לשאלת למידה. מתוך עשרה מפגשים המיועדים לתוכנית למידה מהצלחות הוחלט לקיים רק חמישה, וחמישה מפגשים הוקדשו לשעה הפרטנית. רותי ביקשה מהמשתתפים לתת מענה לשאלה: איך הם בונים את שאלת הלמידה שלהם בשירות השעה הפרטנית? נוסף לכך, המורים אספו הצלחות בעבודה הפרטנית.

רותי מתארת: "במפגשים הבודדים שהיו לנו (חמישה), אספנו הצלחות שהיו למורים בנושא השעה הפרטנית זיקקנו מתוכם את הפעולות וחילצנו עקרונות פעולה. פעולות אלה סייעו אחר-כך לקידום שאלת הלמידה. מאחר והמנחה השני הגיע מתחום האימון, תחום שמוכר לי, השתמשתי גם אני במונחים ובמושגים מתחום האימון, כדי לשמור על אותו קו בין שנינו".

דוגמה לסיפור הצלחה שתועד בהשתלמות, על פי שלבי החקר של המתודה השנייה:

שאלת הלמידה: כיצד ניתן לשפר את ההישגים הלימודיים אצל שתי בנות בכיתה ה' ממצב שבו הן: קוראות לאט (בערבית); השתתפותן בשיעורים מאוד דלה; הכנת שיעורי הבית לא רציפה; יש להן הרבה טעויות בהכתבות; בניית המשפטים שלהן לא נכונה; למצב שבו הן: משפרות את יכולת הקריאה שלהן עד למצב של קריאה שוטפת; מחברות נכון משפטים פשוטים; מתמידות להשתתף בכל שיעורי הערבית; מכינות לפחות 70% משיעורי הבית בערבית; רק 30% טעויות במבחני כתיב.

#### חברי מעגל העשייה

- מחנך הכיתה
- רכזת מקצוע הערבית
- צוות מורי הערבית
- רכז השעה הפרטנית

#### תיאור הפעולות שהובילו להצלחה

- ביצוע מבחן מיפוי לשתי הבנות.
- דיווח על מצבן בשיבת צוות.
- דיווח לתלמידות ולהורים על תוכנית הפעולה.
- השמעת טקסטים ולאחר מכן קריאה חוזרת עליהם.
- קריאת סיפורים קצרים.
- עזרה בשיעורי הבית בשעה הפרטנית.
- חיבור משותף של משפטים לפי תבניות, חוקים וניקוד.
- השמעת דברי עידוד וחיזוקים בשעה הפרטנית ובשיעור, בפני שאר תלמידי הכיתה.



- תרגול וצביעת אותיות למבחני הכתיב.
- קיום שיחות אישיות עם הבנות על תחושתן.
- דיווח לצוות על תהליך הלמידה.

#### סוגיות לא פתורות

- הבנות סומכות רק על השעה הפרטנית כדי להכין את שיעורי הבית שלהן.
- נשאלת השאלה האם הבנות קוראות לבד בבית?
- יש לבנות טעויות הגייה וכתיב שהן לא מצליחות להיפטר מהן.
- הורי התלמידות לא משתפים פעולה, ולאור זאת התלמידות לא מכינות את שיעורי הבית בדרך נכונה.
- אין בבית הספר מקום פרטי ומתוקשב שבו ניתן ללמד את התלמידות.

#### עקרונות המובילים להצלחה

- הרצון והצורך לשינוי אצל התלמידות והמורה.
- קיום עבודת צוות ושיתוף פעולה ביניהם.
- דיווחים למחנך הכיתה וקבלת עידוד ממנו.

#### תוצרי לוואי חיוביים

- מתבססת תחושת שביעות רצון מצד המורה ומצד התלמידות.
- יש השתתפות פעילה של התלמידות גם בשיעורים אחרים.
- נוצר קשר טוב בין התלמידות לבין המורה.

#### תוצרי לוואי שליליים

- התלמידות מעדיפות ללמוד בקבוצה קטנה מאשר בכיתה.
- התלמידות לפעמים לא מתרכזות בשיעור כי הן יודעות שהמורה יחזור על החומר בשעה הפרטנית.

#### תוצרי התוכנית

תוכנית הפעולה הניבה תוצאה חיובית; הבנות התקדמו משמעותית בערבית. אחד המורים סיכם: "הלמידה מהצלחות מאפשרת להפיק ידע מהשדה ולקדם את הילדים בכל התחומים. היא גם מאפשרת למורים להיעזר בהצלחותיהם לפתרון בעיה שהם נתקלים בה וליצור מיומנויות ומסורת של חשיבה רפלקטיבית".

## 4.5 למידה מהצלחות בחטיבת הביניים "אבן סינא"

מלוות למידה: רותי בירן

משתתפים: 22-35 מורים מבית הספר (מספר המשתתפים השתנה לאורך שנות ההפעלה)  
מפגשים: 30 מפגשים; משך כל מפגש – 3 שעות אקדמיות

המפגש הראשון נערך בהשתתפותן של: רותי בירן, המפקחת הכוללת ומנהל בית הספר. במפגש זה ערכו היכרות זה עם זה ועם התוכנית. בהמשך נבחרו שני מורים בבית הספר להיות רכזי למידה בית-ספריים שיובילו את יישום התוכנית בבית הספר.

בכל מפגשי הפורום המוביל השתתף גם מנהל בית הספר, שאף היה נוכח ברוב מפגשי ההשתלמות. רותי מתארת: "נעשתה שם עבודה מאוד יפה. חוויה חזקה הייתה במפגש של המשתתפים עם שפת התוכנית, במקום בו השפה הזו לא הייתה קיימת. הנושא ההיררכי היה חזק מאוד, והעובדה שמנהל בית הספר אפשר זאת, כלומר, אפשר למתן את ההיררכיה בשיח של התוכנית, עזרה מאוד להצלחתה". התקבל הרושם שההשתלמות נעשתה באופן מיטבי בבית הספר. רותי מוסיפה: "בכל מפגש של הפורום המוביל הרגשתי שהם אחראים ורציניים ועבדנו יחד כצוות, שיתפנו והכנו יחד". בשנה הראשונה התמקדה הלמידה במתודה הראשונה ובסיומה החלה למידה ויישום של המתודה השנייה. סופרו הרבה סיפורי הצלחה מקצועיים של המשתתפים, והייתה למידה פורייה ומשמעותית ובה המשתתפים הבינו שיש להם סיפורי הצלחה מקצועיים ועוד יותר מכך שניתן לקיים למידה הדדית מן הסיפורים.

בשנה השנייה להפעלת התוכנית, התמקדה הלמידה במתודה השנייה. מכיוון שמדובר בבית ספר ותיק, היו בבית ספר הרבה מורים ותיקים. אחד הקשיים שהתעורר הוא שמורים אלה חשו שאין להם כבר מה ללמוד והם יודעים הכול. כתוצאה מכך, בתחילה הם לא רצו לשתף פעולה. הם הגיעו להשתלמות כי הם היו צריכים, אבל היו ספקניים וגילו התנגדות. כמענה לכך, רכזי הלמידה העבירו להם מסר: אתם הוותיקים ואנו הצעירים רוצים ללמוד מכם!

בהמשך החלו המורים הוותיקים לשתף פעולה. רותי מתארת: "כשאני הייתי מגיעה לבית הספר הם היו אומרים לי: למרות שאני מורה ותיק למדתי בהשתלמות. ואני אמרתי: "איזה מזל שאתה בהשתלמות הזו, אפשר ללמוד ממך. אחרי כמה מפגשים ההתנגדות חלפה. בתחילה הם חשבו שבגלל שהם ותיקים אסור לגעת בהם, הם 'זקני השבט'. ממצב זה הם עברו למצב שבו הם יכולים להיות ותיקים עם לפיד שהם יכולים להעבירו הלאה אבל עם פתח ללמידה גם שלהם כ'זקני השבט'".

בתהליך בחירת שאלת הלמידה בהשתלמות היה משהו כוחני. המורה לספורט דחף לכיוון שיפור אולם הספורט וקידום פעילות ספורטיבית בבית הספר. רכזי הלמידה היו נבוכים ולא ידעו איך להתמודד עם זה שהמורה לספורט הצליח לגייס רוב מול שאלות למידה אחרות שהציגו מורים אחרים. רכזי הלמידה היו צריכים להתמודד עם מישהו שעושה לו לובי, ואילו הם, כרכזים, רצו שכל שאלת למידה תובא בחשבון כאופציונלית ליישום. לאור זאת הוחלט לבצע תרגיל ובו תולים על ארבעה קירות שאלות למידה שהמורים העלו כשאלות אופציונליות. ליד כל שאלת למידה עמד מישהו והסביר עליה. המשתתפים עברו בין השאלות ונדרשו לסמן באיזו מהן הם מעוניינים לעסוק. לבסוף נבחרה שאלת למידה שעוסקת בהתמודדות עם בעיות אלימות של תלמידים בבית הספר. הם התחילו להתמודד עם שאלת למידה זו עם כיתה אחת, ומכון שנחלו הצלחה, הופצה הפעילות בנושא לכלל תלמידי השכבה.

בשנה השנייה התחלפה רכזת הלמידה הבית-ספרית. רותי סייעה לה רבות להיכנס לתפקיד. היא הייתה אישה רצינית ומחויבת והייתה תקשורת טובה בינה ובין רכז הלמידה. באותה שנה עלה הצורך לעסוק בנושא החוקה הבית-ספרית. משתתפי ההשתלמות חשבו והתלבטו בסוגיה, איך ניתן לגבש חוקה ולקדם אותה על פי ניסוח שאלת למידה בית-ספרית על פי המתודה השנייה. אחד מתת-הנושאים בתוך החוקה היה משמעת, ובנושא זה הם גם רצו לעסוק. נוסף לכך, הם הכינו רשימה של צרכים מקצועיים של בית הספר אשר יקודמו באמצעות התוכנית.

בשנה השלישית רצו בבית הספר לעסוק במתודה השלישית. עם זאת, הם לא העמיקו בה כי עלה צורך חזק מאוד לעסוק בנושאים חשובים יותר שעמדו על הפרק. בשנה זו הצטרפו מורים חדשים להשתלמות. בית הספר הצליח להתמודד עם השינוי ולשלבם בקבוצה.

כמה עשרות מורים השתתפו בהשתלמות הלמידה הבית-ספרית. לאור זאת הוחלט ליצור קבוצות וכל קבוצה תדון בשאלת למידה אחרת. אחת הסוגיות שבלטו ברשימת הצרכים הייתה תזונה ואורח חיים בריא. סוגיה נוספת הייתה טוהר הבחינות, בעיה קשה באוכלוסייה הערבית בכלל. עלו גם נושאים לימודיים וסוגיות בנושא ההווי הבית-ספרי. כל קבוצה עסקה בנושא אחר וכמה נושאים טופלו בו-זמנית. כל הנושאים נידונו בפורום המוביל הבית-ספרי, שכלל את רכזי הלמידה הבית-ספריים, את "מלוות הלמידה" ואת מנהל בית הספר. הפורום היה מעודכן, התווה את הדרך והיה מעורב בכל הנוגע לעשייה בתוכנית. אולם, למרות ההצלחה בקרב המורים, הלמידה מהצלחות לא עברה להיות השפה של התלמידים. עם זאת, רכז הלמידה הצליח בכל זאת להנחיל את שפת התוכנית לתלמידים בכיתתו.

נוסף לכך, בשנה השלישית, מנהל בית הספר צמצם את נוכחותו בפורום המוביל למרות שהנושא היה חשוב לו, זאת מאחר שהיה לו חשוב לקדם את רכז הלמידה כמוביל ההשתלמות כולה. כמו כן, מפגשי הפורום המוביל התקיימו בחדר אחר ולא בחדר של מנהל בית הספר, כפי שהיה בשתי השנים הראשונות. עם זאת, במרבית מפגשי ההשתלמות המשיך המנהל להיות נוכח בשל החשיבות שהוא ייחס לנושא.

### **תוכנית הפעולה לצמצום היעדרויות תלמידים מהשיעורים ואיחורים לשיעור**

שאלת הלמידה שניסחו המורים הייתה: כיצד ניתן לפעול בתחום שהייה של התלמידים מחוץ לכיתה בזמן השיעורים ואיחורי תלמידים לשיעור, מהמצב המצוי – הרבה תלמידים שוהים מחוץ לכיתה בזמן השיעורים והרבה מאחרים לשיעורים, למצב רצוי שבו כמעט כל התלמידים נמצאים בכיתות בזמן השיעורים, כלומר, כמעט אין תלמידים שוהים מחוץ לכיתות וכמעט אין תלמידים המאחרים לשיעורים. מדד ההצלחה שקבעו לתוכנית הוא צמצום היקף ההיעדרויות והאיחורים ב-90%.

תיאור הפעולות שנעשו בבית הספר בנושא זה:

- איסוף שוטף של נתונים סטטיסטיים על היקף תופעת התלמידים הנמצאים מחוץ לכיתה.
- בדיקת סיבת הימצאות תלמידים מחוץ לכיתה על ידי שיח בין תלמיד, מורה, מחנך ואף הורי התלמיד
- הגברת תורנויות המורים בהפסקות ובמהלך השיעורים.

- המחנך בודק נוכחות בשיעור השהייה שלו לפחות פעם אחת ביום. גם המורה המקצועי משתף פעולה ובודק נוכחות בעת השיעור שלו.
- סגירת הכניסות לבניין בית הספר בזמן השיעורים.
- תיעוד וסיכום הדיווחים על היעדרויות תלמידים; מעורבות כל בעלי העניין בנתונים, כולל ההורים.
- מעורבות המנהל בתוכנית לצמצום היעדרויות.
- שימוש בחיזוקים הן חיוביים והן שליליים לתלמידים הנעדרים.
- מחויבות כל צוות המורים להטמעת התוכנית לצמצום היעדרויות.
- ישיבות מעקב על היעדרויות בהשתתפות מחנכי הכיתה, רכז שכבה, יועצת, סגן מנהל ומנהל.
- שימוש בדרכי הוראה חלופיות והתאמת חומרי הלמידה בכיתה.
- הפעלת התלמידים על ידי תוכנית חברתית עשירה.
- המורים מעניקים לתלמידים תעודות הערכה חודשיות הנוגעות להתנהלותם, בין היתר בנוגע להיעדרויות משיעורים.
- משלוח מכתבים להורים ושיחות עם ההורים.

#### הישגי התוכנית

שנה"ל 2010/2011: ממוצע איחורים בשעה: 8.5 תלמידים; ממוצע יציאה משיעור בשעה: 5.5 תלמידים  
 שנה"ל 2011/2012: ממוצע איחורים בשעה: 7.5 תלמידים; ממוצע יציאה משיעור בשעה: 5 תלמידים  
 שנה"ל 2012/2013: ממוצע איחורים בשעה: 3.8 תלמידים; ממוצע יציאה משיעור בשעה: 3.5 תלמידים  
 שנה"ל 2013/2014: ממוצע איחורים בשעה: 2.7 תלמידים; ממוצע יציאה משיעור בשעה: 2.6 תלמידים

מנתונים אלה ניתן ללמוד כי תוכנית הפעולה הצליחה במידה רבה. למרות שהיעד לא הושג במלואו, חלה ירידה ניכרת במספר התלמידים המאחרים לשיעור ובמספרם של אלה היוצאים משיעור.

#### תוכנית פעולה בנושא טוהר הבחינות

שאלת הלמידה שגובשה על ידי משתתפי ההשתלמות היא: כיצד ניתן לשמור על טוהר בחינות, שמטרתן לשקף את רמת הידע של התלמיד הנבחן, בכיתה ח'2, ממצב שבו הרבה תלמידים מעתיקים כעת בבחינה, למצב שבו תלמידים סומכים על עצמם ועל יכולותיהם להצליח בבחינה ולא מעתיקים.

המצב המצוי: כ-60% מתלמידי הכיתה באים לבחינות לא ערוכים ולא מוכנים ומעדיפים להעתיק מתלמידים אחרים מאשר להקדיש זמן וללמוד לבחינות. למרות שקיים פוטנציאל לימודי טוב אצל מרבית התלמידים, הוא לא מתממש עקב המחשבה שקל יותר להעתיק. התלמידים מעתיקים מניירות שהכינו מראש בבית או מעמיתיהם בכיתה. הם רואים במבחן כלי להערכה ומתן ציון יותר מאשר דרך להעצמת יכולות לימודיות ולקידום בחומר הנלמד. ההשגחה על הבחינות לרוב נעשית על ידי מורים

שאינם מלמדים בכיתה, דבר הפוגע באיכות השליטה בכיתה בעת המבחן וביצירת אווירה שבה רבים לא מצליחים להתרכז. מכיוון שתלמידים מצליחים להעתיק בבחינות ולהשיג ציונים טובים יחסית לידע שלהם, הם לא מתייחסים ברצינות לנלמד בשיעור. הדבר מביא להפרעות התנהגות בלתי רצויות כל העת.

המצב הרצוי: צמצום אחוז התלמידים המעתיקים מ-60% ל-10%. נוסף לכך, המטרה היא שתלמיד יתייחס למבחן כאל משימה לימודית חינוכית שמטרתה לקדם אותו ולהעשירו. התלמיד ייקח ברצינות את הלימוד לקראת מבחנים ולא יסמוך על תלמידים אחרים או על ניירת שנועדה להעתקה. התלמיד אף ייבחן באווירה ובסביבה שנותנת הזדמנות לריכוז טוב יותר שיביא לתוצאות טובות יותר.

### הפעולות שבוצעו

כדי להתמודד עם תלמידים מעתיקים בעת בחינה ולשמירה על טוהר הבחינות בכיתה ח' הוחלט לנקוט צעדים בשני שלבים: שלב ראשון – לפני הבחינה, ושלב שני – בעת הבחינה.

לפני הבחינה: הכנת התלמידים לקראת הבחינה, כדי שיהיו מודעים למה שצפוי להם, יהיו ממוקדים יותר בלמידה ולא יתייחסו אל הבחינה כאל סיטואציה לא צפויה:

- המורה הסביר לתלמידים בבירור, בעל פה ובכתב, מהו החומר שעליו ייבחנו.
  - המורה הסביר את מבנה המבחן.
  - המורה ציין את משקל ציון המבחן בציון הסופי.
  - המורה חילק דפי עבודה כדוגמה לשאלות הצפויות במבחן. פעולה זו עשויה להגביר את המוטיבציה של התלמיד ללמוד, כל עוד ברור לו על איזה סוג שאלות הוא עתיד להישאל במבחן.
  - המורה ציין שתלמידים שלא באים מוכנים למבחן לא יוכלו להתמודד עם השאלות.
  - המורה הדגיש את העובדה שהוא בעצמו ישגיח על הבחינה במקצוע הלימוד שלו.
- בעת הבחינה: נקיטת פעולות שיובילו למשמעת כיתתית מרבית וליצירת אווירה נוחה ושקטה לנבחנים, אשר תמנע מהם להעתיק:
- המורה הושיב את התלמידים לפי שיקול דעתו מבחינת האינטראקציה בכיתה. זאת כדי לפזר קבוצות תלמידים המשתפים פעולה בהעתקה בעת הבחינה.
  - המורה הדגיש את העונש שכל תלמיד שיעתיק יקבל.
  - המורה הכין שתי גרסאות של מבחן, זהות ברמת הקושי ושונות בנוסח התרגילים והשאלות, כדי לצמצם את היכולת להעתיק.
  - המורה וידא שאין ניירת הקשורה לחומר המבחן ברשות התלמיד. ביקש מהתלמידים לא להשאיר על השולחן ספרים, יומנים או קלמרים ואף להרחיק את הילקוטים עד הלוח.
  - המורה הסביר בתחילת המבחן את הנקודות החשובות וציין את משכו.

## הישגי התוכנית

לאחר שהופעלה התוכנית, רוב מורי בית הספר דיווחו על:

- ירידה ל-10% בשיעורי ההעסקה במבחנים (בהשוואה ל-60% לפני תוכנית הפעולה).
- רצינות רבה יותר ונכונות גבוהה יותר של תלמידים ללמוד למבחנים.
- תלמידים ניהלים למורים ומבקשים הוראה פרטנית לפני בחינות.
- התלמידים יותר ממושמעים ושקטים בזמן השיעור, ולומדים ברצינות.
- הציונים משקפים יותר טוב את רמת התלמידים במקצועות הנלמדים; כעת ניתן לאתר את השונות ביכולות של התלמידים.

## כיווני פעולה לעתיד

- יישום תוכנית זו בקרב כלל כיתות בית הספר.
- בחינת האפשרות לחלק את תלמידי הכיתה בעת מבחן לשתי קבוצות, כדי לצמצם את הצפיפות.
- בניית תוכנית שבה יישמו פרקטיקות להתמודדות עם תלמידים אשר למרות תוכנית הפעולה עדיין מנסים להעתיק במבחנים.

## תוכנית פעולה בנושא תזונה ואורח חיים בריא

שאלת הלמידה: כיצד ניתן להגביר את המודעות וההתנהגות בתחום התזונה הנכונה אצל תלמידים, ממצב שבו 80% מהתלמידים לא אוכלים אוכל בריא למצב שבו 50% מהתלמידים יביאו בקביעות אוכל בריא מהבית ויאכלו אוכל בריא.

המצב המצוי: קיימת השמנת יתר אצל רבים מתלמידי בית הספר. כ-40% מהתלמידים הם בעלי עודף משקל; כ-80% מהתלמידים קונים אוכל מהיר ולא בריא, כגון, פלאפל, שניצל ונקניקיות; רבים מהם שותים שתייה מתוקה ומוגזת ומגיעות תלונות מצד ההורים שהם לא יכולים לעמוד בהוצאות של קניית אוכל מהיר; רוב התלמידים אינם עוסקים בפעילות גופנית כלשהי.

המצב הרצוי: מצב שבו 50% מהתלמידים יאכלו אוכל בריא, כגון, סלט וגבינות; התלמידים יפחיתו את השתייה של משקאות מתוקים; תגבר המודעות אצל תלמידים והורים לחשיבות של אוכל ביתי בריא; התלמידים יתעמלו בקביעות.

## הפעולות שבוצעו

- הובעה הצהרה פומבית בפני התלמידים וההורים על כך שבית הספר מתחיל להפעיל תוכנית לאורח חיים בריא.
- חולקו דפי מידע על התוכנית ודפי מידע בנושא מזון בריא ומזון שאינו בריא, וכן מה מצופה מצד התלמידים לעשות במסגרת התוכנית.
- המורה הוא מודל לחיקוי; אוכל מזון בריא יחד עם התלמידים בזמן ארוחת הבוקר.
- הוטל איסור על תלמידים על הבאת ממתקים, חטיפים ושתייה ממותקת לבית הספר.
- בזמן הארוחה המורה צפה בתלמידים ורשם מי לא הביא אוכל בריא לבית הספר.

- המורה קיבל מידע מהיועצת באשר למצב הסוציו-אקונומי של הילדים, כדי לדעת מי לא מביא אוכל מסיבות כלכליות. בהקשר לכך, ניתן היה לבקש עזרה כספית לילדים הזקוקים לכך.
- המחנך או כל מורה אחר קיים שיחות אישיות עם תלמידים בנושא שמירה על עקרונות הבריאות.
- תלמידים למדו את הנושא תזונה נכונה ואורח חיים בריא והרצו עליו בפני תלמידים אחרים בכיתה.
- פעם בחודש הגיעו מרצים מחוץ לבית הספר והעשירו את התלמידים וההורים בידע בנושא.
- נערכה תחרות ספורט בין הכיתות כדי לעודד את העיסוק בפעילות גופנית.
- במהלך השנה התקיימו שני ימי ספורט ששילבו מורים, הורים ותלמידים וכללו משחקי ספורט תחרותיים, חווייתיים ומאתגרים.
- המורה לביולוגיה הציג בשקף את פירמידת המזון וחילק דף מידע בנושא זה לכל אחד מהתלמידים.
- המורה הסביר לתלמידים מהי תזונה נכונה באמצעות מושגים שונים ותפריטים לדוגמה, ועודד אותם לשמור על תזונה נכונה ועל ביצוע פעילות גופנית.
- התלמידים התנסו בשיעורי ספורט בפעילות שניתן לקיים עצמאית, כמו הליכה מהירה סביב בית הספר.
- התלמידים הביאו מהבית מצרכי מזון להכנת ארוחת בוקר מזינה וטעימה: לחם מלא קל, גבינות עד 5%, גבינה צהובה לייט, ביצים קשות, פירות, ירקות, מיץ תפוזים סחוט, חלב ומים מינרליים.
- נערך דיון כיתתי ובו הוצגו שאלות, כגון: כיצד נדע האם אנו ניזונים מאוכל בריא? כיצד נדע מהו אוכל בריא? מהי החשיבות של תזונה נכונה?
- התבצעה עבודה בזוגות של תלמידים. הם מילאו את הלוח:

שם קבוצת המזונות	דוגמה למזונות מהקבוצה	חשיבות המזונות לגוף	הכמות שיש לצרוך

- עבודה נוספת בזוגות: התלמידים הביאו תוויות של מוצרי מזון, התבוננו עליהן והשיבו לשאלות, כגון: מה משותף לכל התוויות? מה הערך הראשון שמופיע בטבלה שעל המוצר? מה ערכו הקלורי של המוצר?
- הוקמו "קירות מדברים", ועליהם נתלו חומרי מידע והסברה בנושא תזונה נכונה ואורח חיים בריא.
- התקיים קשר רציף עם אחות בית הספר בנושא אורח חיים בריא.
- התקיימה הפסקה פעילה, פעמיים בשבוע, שכללה פינת ספורט שהופעלה על ידי קבוצת תלמידים שעודדו את עמיתיהם להשתתף בחוויה פעילה.
- שותפות הורים: ההורים השתתפו בוועדת היגוי בית-ספרית בנושא אורח חיים בריא; ניתנו הרצאות לתלמידים בנושא תזונה בריאה ופעילות גופנית, בהתאם לתחומי העיסוק של ההורים; ההורים סייעו בהפקה ובביצוע של ימי ספורט, ימי בריאות ובקרים של בריאות; ההורים סייעו בהפקת חומרים כתובים בהתאם לתוכנית הפעולה שגובשה; ניתנו הרצאות להורים במהלך השנה.

- הגשת עבודת חקר בנושא בריאות על ידי קבוצות תלמידים.
  - נבנתה תוכנית פעולה יחד עם מנהל הקיוסק בבית הספר במטרה למכור אוכל בריא.
- לאור תוכנית הפעולה המורכבת ורבת השלבים הזו, דיווח בית הספר על שינוי בהרגלי התזונה והפעילות הגופנית בקרב רבים מתלמידי בית הספר. יותר תלמידים מביאים מזון בריא ומקיימים פעילות גופנית סדירה. לא נאספו נתונים מדויקים על השינוי שחל בקרב התלמידים, אולם יש דיווחים על שינוי ניכר.
- שאלות למידה נוספות ותוכניות פעולה נוספות התקיימו ב"אבן סינא" בנושאים האלה: טיפול בהפרעות תלמידים בכיתה; קידום הישגים באנגלית; שיפור דיאלוג מחנך-תלמיד; הגברת מוטיבציה ללמידה.

### תוצרי התוכנית

במהלך ההשתלמות כל מורה חקר סיפור הצלחה אישי על פי המתודה הראשונה. נוסף לכך, נערכה למידת עמיתים על סיפורי הצלחה. עוד נבנו תוכניות פעולה בסוגיות לא פתורות בנושא קידום התלמידים, הנוגעות לרוב המורים. אלה גובשו תוך יישום המתודה השנייה. אחת התוכניות שהופעלה בנושא עסקה בצמצום התופעה של שהיית תלמידים מחוץ לכיתות בזמן השיעור, וכן בצמצום איחורי התלמידים לשיעורים.

מדבריהם של שני מורים שהשתתפו בהשתלמות, בתום שלוש שנות הפעלה בבית הספר:

"האווירה בהשתלמות הייתה מאוד חיובית, הקשבנו כל אחד לבעיות חברו, הצענו פתרונות, היה מעניין, מהנה וגם מבדח. ההשתלמות הזרימה רוח חדשה אחרי יום מפרך. עסקנו בהרבה בעיות שמתעוררות. החלטנו על תוכנית עבודה לשנה הבאה. למדנו האחד מהשני וחשוב שאדם ילמד מעמיתיו איך להתמודד עם סוגיות שיתקל בהן. ההשתלמות יצרה מנוף לשינויים, גישה חדשה לנושאים בוערים, קיום שיח פורה ובונה ויצירת חשיבה קולקטיבית עם עמיתי המורים ומציאת פתרונות משותפים. למדתי ליזום ולהיות פעיל. ההשתלמות נתנה לי חיזוק אישי".

"לראשונה ההצלחות של המורים הן על בימת הדיון, עם התעלמות מכישלונות. המנחים הם מורים בבית ספר, מה שנתן למורים לדבר בחופשיות. המנחים ניסו לסקרן ולעניין על ידי גיוון וחיידוש. המורים בעצמם הם שגילו סוגיה בעייתית, פיתחו תוכניות לפתרון והיו אלה שאחראים ליישומה. הצוות בבית הספר הטמיע מושגים פורמליים חדשים וניסה להפוך אותם למושגים טבעיים שמשמשים בהם, כמו למידה מהצלחות, רתימת הצוות, גילוי סוגיה לא פתורה, למידה שיתופית וליווי למידה".

## 4.6 הכשרת מלווי למידה מהצלחות

מלוות למידה: רותי בירן ועירית איזיק

משתתפים: 19 גננות ומורים מכל רמות החינוך וסגן מנהל במחלקת החינוך בעיר

מפגשים: 10 מפגשים; משך כל מפגש – 3 שעות אקדמיות

"מלווה הלמידה" מיומן בתהליכי למידה, מעוניין ומתעניין בליווי מערכות בשלבי הלמידה. הוא עובר הכשרה המקנה לו תפיסת עולם ושימוש בכלים שתכליתם ליווי למידה במערכות. בתפקידו הוא פועל יחד עם האחראים במערכת למען הפקת ידע וליווי



תהליכי שינוי בעקבות הידע שהופק. זאת, למשל, תוך כינונו והנחייתו של הפורום המוביל בתוך מערכת ארגונית, הנחיית פעילות ליצירת תשתית ללמידה תוך ארגונית מתמשכת וסיוע בניסוח הידע והפצתו.

לאור העובדה שבעת יישום התוכנית בקלנסואה וסביבתה לא היו מלווי למידה דוברי ערבית, הוחלט לקיים השתלמות להכשרת "מלווי למידה" בעיר ובסביבתה. היות שרוב המשתתפים כבר הכירו במידה זו או אחרת את מתודות הלמידה בזכות השתתפותם בהשתלמות הבית-ספרית, נעשתה חזרה קצרה בלבד עליהן.

הדגש בהשתלמות הושם על דרכים להעברת ידע בנושא למידה מהצלחות והטמעתו בארגון. נוסף לכך, כל משתתף נדרש לבצע פרקטיקום ובמסגרתו התבקש למצוא או לגבש קבוצת למידה וללמד קבוצה זו את שלוש המתודות, ובמשך כחמישה מפגשי למידה עם קבוצת הפרקטיקום ליישם את הנלמד בהשתלמות. נוסף לפרקטיקום, התבקש כל משתתף להכין מצגת של תיעוד סיפור הצלחה. ההשתלמות כללה מגוון רחב של אופני למידה, ובהם סימולציות, סרטונים, פאזלים, תרגילי היועצות והתאמת מושג להסבר שלו. ההשתלמות נערכה בשני שלבים: השנה הראשונה הוקדשה להכשרת המשתתפים כרכזי למידה ורק בשנה השנייה הם הוכשרו כמלווי למידה.

## שנה שנייה – מפגש מס' 1

### **המטרה המרכזית: חזרה על תפיסת העולם של הלמידה מהצלחות, ועל מושגים מרכזיים**

פעילות פתיחה – חלוקה לקבוצות דרך פעילות: פיזור חלקי פאזל; כל תמונה מורכבת משלושה חלקים, ובהתאם להשלמתה תתקבלנה קבוצות של שלושה משתתפים. חלוקה לקבוצות דרך חלקי פאזל מוכחת כדרך טובה, נעימה ומסקרנת. מובן שניתן להשתמש בה בעבודה עם תלמידים והורים. כפי שהוצג עד כה, הלמידה בהשתלמות היא למידה חווייתית והתנסותית, שחלקה קשורה ישירות ללמידה מהצלחות וחלקה תומכת בה. חשוב לציין שבכל מקרה לא ניתן לקיים השתלמות שבה הלימודים פרונטליים בלבד, שכן המשתתפים בתום יום לימודים ארוך וצריך לפעול איתם כדי לעוררם להתחבר ולשתף פעולה, ובעיקר משום שדרך הלמידה החווייתית מסייעת להפנמת הנלמד.

בקבוצה התבקשו המשתתפים לחשוב על שלוש שאלות:

- מחשבות והרהורים בעקבות ההשתלמות "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית" שהתקיימה בשנה שעברה ולקראת השנה השנייה שבה תתקיים ההשתלמות בבית ספרם.
- מצבים שבהם המשתתפים חשבו על הלמידה מהצלחות.
- יישום של המתודות שנלמדו בהשתלמות.

לאחר הדיון בקבוצות, חזרה למליאה ושיתוף במה שדובר. בהמשך התקיימה חזרה על מושגים מעולם הלמידה מהצלחות, באמצעות כרטיסיות שעליהן כתובים מושגים מתחום הלמידה מהצלחות ועל כרטיסיות אחרות – פירושם.

התייחסויות במליאה לדיון בקבוצות: אחת הגגנות שאלה "איך מיישמים את עיקרון הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת כחלק מאורח חייהם של הילדים?". מורה אחרת ציינה כי היא התנסתה בלמידה מהצלחות בכיתה. היא שיתפה בגישה את האחראי על

המשמעת והם העלו את נושא המשמעת כסוגיה להתמודדות על פי המתודה השנייה. פעילותם השפיעה על האווירה והשינוי מורגש בכל בית הספר. גננת נוספת סיפרה על הצלחה מרגשת בשיתוף פעולה בין ילדי הגן הטיפולי לילדים בגן רגיל; ילדי הגן הרגיל התייחסו בטבעיות לילדים השונים מהם מאוד, חיצונית וקוגניטיבית. בסוגיה של הכלת ילד דחוי בגן, רותי ביקשה מהמשתתפים להציע פתרונות והגננת הייתה מנועה מלהגיב. היא הקשיבה להצעות ללא תגובה, ובהמשך תוכל לבחור מי מהן עשויה לתרום לה (התרגיל נקרא היועצות).

דוגמאות להצעות: להעצים אותו ולשתף אותו בתפקידים כיתתיים, כמו להיות אחראי על יומן הכיתה; אם המורה מלמדת בכיתה נוספת אז לצרפו אליה, שכן בכיתה אחרת הוא עשוי ללמוד ולשנות את התנהגותו.

בתום המפגשים כל אחד משיב לשאלה "איך למדנו?", תוך התייחסות לגורם מקדם למידה ולגורם מעכב למידה (כחלק מהמתודה השלישית). תשובות לדוגמה: גורם מקדם: הפורום המצומצם כלל כולו נשים. זה אפשר יותר פתיחות; גורם מעכב: הסיפורים היום מעניינים, אבל לא תשאלנו אותם מספיק לעומק. הייתה אפשרות לתשאל יותר לעומק; גורם מקדם: רפלקציה על מה שעברנו במפגש ועל החיבור לשלב הבא; גורם מעכב: דיבור במקביל לדובר המרכזי, חוסר הקשבה לאחר ורעשי רקע.

## מפגש מס' 2

### **המטרה המרכזית: העמקת הידע והיישום של המתודה הראשונה**

תרגיל פתיחה: הרהורים ומחשבות באמצעות בחירת תמונות. מטרת התרגיל ליצור גשר בין המפגש הקודם למפגש הנוכחי, וגם דוגמה לפעילות שניתן ליישמה בהשתלמות למידה מהצלחות שאותה יעבירו המשתתפים בהמשך דרכם המקצועית. העבודה עם קלפים ותמונות מניבה למידה משמעותית לצד הנאה רבה.

דוגמאות לבחירות של המשתתפות:

- תמונת בבושקה. מתייחסת למשפחה שלה. יש דמויות של בעל ואישה ושל שלושה ילדים. הדמויות נכנסות אחת בתוך השנייה, כולן באותה הצלחת. תמונה נוספת היא של שתי נשים בפנים חרושות קמטים. חושבת על כך שהזמן רץ ולאן בסוף מגיעים. תמונה נוספת של רחוב צר ובתים משני צדיו של הרחוב. התמונה נגעה לליבה. מזכירה לה את השכונה בה גרה. מזכיר לה את הילדות עם כל החוויות שעיצבו את אישיותה, את המשפחה המורחבת ובעיקר את אבא שלה.
- תמונת שורשים עבים ומשתרגים. זה מתחבר למפגש הקודם. הכול נשען על דברים שהתרחשו בעבר. יש לנו שורשים שאנחנו נשענים עליהם למען ההתקדמות שלנו בעבודה. לכל אחד יש שורשים בתוך האדמה מעבר למה שנראה כלפי חוץ. צריך לחזק את השורשים שלנו ושל האחרים.

### **תשאול קבוצתי**

בהמשך המפגש נערך תשאול. למרות שהמשתתפים כבר התנסו בתשאול, הם ממשיכים לתרגל זאת משום שבקרוב הם יזדקקו לכך לצורך תשאול משתתפים בהשתלמות שיובילו בעצמם.

## תמצית התשאול הקבוצתי שנערך לחיתם

תיאור ההקשר הארגוני: מרכז חינוכי טכנולוגי טומשין קלנסואה. כיתה י'2.

תיאור ההצלחה: הצלחה בהתגברות על בעיות משמעת בכיתה. הכיתה מאוד רועשת, בעיקר בשיעורים מסוימים ועם מורים מסוימים. תמונת מצב לפני: הרבה רעש בשיעור, ריב בין תלמידים בשיעור אפילו הגיע למצב של מכות, שימוש במילים גסות וקללות, התלמידים משחקים בפלאפונים בזמן השיעור, דופקים על השולחן עם סרגל.

תמונת מצב אחרי: חל שינוי משמעותי לטובה במצב המשמעת. התלמידים לא משחקים בפלאפונים, יש שקט יחסי בהשוואה למה שהיה קודם, חל שיפור ביחסם למורים מסוימים, הם ממושמעים יותר, ההורים גם מרגישים שחל שינוי בהתנהגות של ילדיהם, אקלים בית הספר שקט ורגוע יותר, בכיתות ובחצר.

תוצרי לוואי שליליים ומחירי ההצלחה: חיתם מתארת: "השקעתי הרבה זמן על חשבונות בין השיעורים ולא ידעתי מנוחה בהפסקה. כל הזמן התרוצצתי בין כותלי בית הספר והשגחתי על ההתרחשויות בכיתה. לא היה לי זמן לשבת בחדר מורים לרגע. כשחזרתי הביתה כל הזמן היו לי מחשבות מה אני יכולה לעשות למחר. מה עשיתי ומה לא עשיתי. היו לי הפרעות בשינה מרוב הרהורים".

## פירוט הפעולות שהובילו להצלחה

- קיום אסיפת הורים והסבר להורים על התנהגות ילדיהם.
- זימון הורים ושיחה אישית עם הורים לילדים בעייתיים במיוחד.
- שיחות טלפוניות עם הורים. כל יום אחרי הלימודים המחנכת מתקשרת לחמישה הורים של תלמידי הכיתה ומסבירה להם על התנהגות ילדיהם, גם אם הייתה טובה וגם אם הייתה רעה.
- קיום ביקורי בית אחרי הלימודים גם בשעות הערב.
- הוצאת תלמידים משיעורים לשיחה אישית כדי להדק את הקשר והכבוד ההדדי.
- פגישה עם המורים שמלמדים את הכיתה כדי שכל מורה יביע דעתו על הכיתה. חיתם ביקשה עזרה מכל מורה כך שיאתר את הילד הבעייתי ביותר בניסיון להבין מה הסיבה שהביאה אותו להתנהגות כזו.
- אחרי שאותרו "מוקדי הרעש" וידעו מה מציק לכל תלמיד ומהם תנאי הסביבה שלו, חיתם התייעצה עם יועצת בית הספר ויחד גיבשו תוכנית פעולה.
- לאחר מכן אספה את מורי הכיתה בפעם השנייה כדי לדון בממצאי הבדיקה והשיח שעשתה עם היועצת.
- נכנסה לצפות בשיעורים של מורים אשר התלוננו על רעש.

## עקרונות פעולה

- קיום שיחות אישיות עם התלמידים.
- הענקת יחס אישי לתלמידים.

- שמירה על כבוד הדדי בין המורה לבין התלמידים.
- התמדה ועקביות אחר כל מה שמתרחש בכיתה.
- רצון עז להצליח לטווח הארוך.
- הקניית מיומנות וערכים לתלמידים ולהורים.

### מפגש מס' 3

#### המטרה המרכזית: למידת המתודה השנייה

תרגיל פתיחה: כרטיסיות שעליהן כתובים מושגים מתחום הלמידה מהצלחות מחולקות אקראית. המשתתפים מתבקשים למצוא את בן הזוג שבידיו החלק השני של הכרטיס. בהמשך כל זוג דן במושג שבידו ומוצא דרך מעניינת להציג את המושג בפני הקבוצה. לאחר מכן הוסברו עיקרי המתודה השנייה: זיהוי תחום שאותו רוצים לקדם; בחירת האוכלוסייה שתשתתף בלמידה; יצירת שני מעגלים: מעגל למידה ומעגל עשייה. ניסוח שאלת למידה ריאלית; גיבוש תוכנית פעולה.

לאחר מכן התבקשו המשתתפים לנסות לנסח שאלות למידה. דוגמה לניסוח שאלת למידה: איך לתכנן את מהלך ההשתלמות ולהכין פעולות שיעניינו את המורים ויתאימו לכולם? ניסוח שאלת למידה: כיצד לתכנן את השתלמות ממצב שבו היום אני לא יודעת לבנות מפגשים למצב שבו אני מתכננת מפגשים שבהם פעילויות שיתאימו לכל המשתתפים בהשתלמות? על שאלות הלמידה שנוסחו ענו המשתתפים אישית; כל משתתף ענה תשובה לשאלת הלמידה שניסח.

### מפגש מס' 4

#### המטרה המרכזית: ללמוד לנסח שאלות למידה

תרגיל פתיחה: מעבירים חוט צמר בין המשתתפים. מי שהחוט מגיע אליו צריך לענות על שתי שאלות: איך אני מרגיש/ה עכשיו? איפה הייתי רוצה להיות עכשיו? לאחר שעונים, מעבירים את החוט למשתתף הבא. תרגיל החימום תורם מאוד להמשך ההשתלמות. הוא מאפשר להתנתק מהעשייה היום-יומית בבית הספר ולהיכנס לאט לתוכני ההשתלמות. הוא תורם גם אם אינו קשור ישירות לנושא הלמידה מהצלחות. אפשר לקשור אותו ללמידה מהצלחות על ידי ביצוע פעילות פתיחה שבה נשאלת שאלה הקשורה ללמידה מהצלחות.

פעילות לניסוח שאלת למידה: כל אחד קיבל פתק והתבקש לכתוב עליו שאלת למידה המתבססת על הסרטון שנשלח במפגש הקודם או על נושא שמעסיק אותו בעבודה. לאחר מכן נאספו שאלות הלמידה וכל אחד בחר שאלה שכתב מישהו אחר וקרא אותה בקול רם.

דוגמאות לשאלות למידה:

- כיצד ניתן לפעול בתחום של מוטיבציה ללימודים ממצב שבו היום 40% מהתלמידים לא מכינים שיעורי בית ו-40% לא לומדים למבחנים, למצב שבו רק 10% מהתלמידים לא מכינים שיעורי בית ו-10% מהתלמידים לא לומדים למבחנים.

- כיצד ניתן לפעול בתחום של שילוב תלמידים, ממצב שבו אין היום תוכניות לימודים מתאימות לתלמידי החינוך המיוחד בכיתה רגילה, למצב שבו יש תוכניות לימודים מוכנות וכתובות והמתאימות לרמתם.
- כיצד ניתן לפעול בתחום של סיוע לתלמידים המגיעים ממשפחות ללא אמצעים ממצב שבו היום יש די הרבה תלמידים רעבים בבית הספר למצב שבו אין כלל תלמידים רעבים בבית הספר.

## מפגש מס' 5

### **המטרה המרכזית: הצגת סיפורי הצלחה והמשך למידה של המתודה השנייה**

תרגיל פתיחה: "פרחי הצלחה". כל משתתף התבקש לרשום כותרת של סיפור הצלחה ומספר פעולות שביצע, שבלעדיהן כנראה לא היה מצליח.

דוגמאות לסיפורים:

- צמצום הפרעות בשיעור. הפעולות: קיום שיחה אישית עם כל תלמיד, קיום שיחת טלפון עם ההורים ודיווח שוטף לגבי הבן/בת שלו, חלוקת תעודות הערכה על התנהגות טובה, שיתוף אנשי מקצוע כמו יועצת בית הספר ומורה לדת האסלאם.
  - הצלחה בהפיכת שיעורי השפה הערבית לדרמה, והמחזה מול כל בית הספר בלי להתבייש. הפעולות: גיוס תלמידים מתנדבים להמחזת השיעורים מול קהל, פנייה למורי השפה הערבית בישיבות הצוות בבקשה שיגייסו תלמידים שיתנדבו להציג מול קהל בית הספר, בקשה מן המנהל להקדיש זמן בבוקר לפעילות ולספק את הציוד הנדרש, כגון תאורה, תפאורה ותלבושות.
- ניסוח שאלת למידה לקראת תפקיד של מלווה למידה: כיצד ניתן לפעול בתחום של גיוס הורים כמשתתפים להשתלמות, כדי להגיע למצב שבו תהיה קבוצה של שישה משתתפים לפחות? שאלת הלמידה באה על רקע המצב כיום שבו לא אותרו/נבחרו משתתפים, הפעולות שהוצעו כדי לקדם את הנושא הן, בין היתר: לשלוח פנייה בכתב להורים על התוכנית, על מה מתכוונים לעשות במפגשים, מהם התנאים לעשייה ועוד, כך שההורים ירצו להשתתף בקבוצה. במקביל לדבר ב"ארבע עיניים" עם הורים מסוימים ולבקש מהם להשתתף. כמו כן, לקיים אסיפת הורים ולהציג בה את התוכנית וההשתלמות. להסביר שהכוונה היא להעלות דברים שמעניינים אותם וקשורים לנושא שמעסיק אותם.

## מפגש מס' 6

### **המטרה המרכזית: המשך למידה של המתודה השלישית ושיח על הפרקטיקום**

תרגיל פתיחה: כל אחד הביא חפץ שיש לו משמעות עבורו והוא תורם לו להצלחה. נערך סבב בו כל משתתף הציג את החפץ שלו. לאחר מכן התקיים סבב עדכון על הפרקטיקום, ובו כל אחד תיאר היכן הוא נמצא בפרקטיקום, גם מי שעדיין לא התחילו ונמצאים בניסיונות ראשוניים להתחיל. נוסף לכך, ניתן הסבר על עבודת הפרקטיקום מתוך מדריך הפרקטיקום שחולק ללומדים.

לאחר מכן התקיימה חזרה על מושגים. הוצגו כרטיסיות שעל חלקן כתובים מושגים מתחום הלמידה מהצלחות ועל אחרות פרשנות למושגים אלה. הכרטיסיות חולקו אקראית והמשתתפים נתבקשו למצוא בן/בת זוג שבידו החלק השני, כלומר לכל מושג

יש להצמיד את הסברו. בהמשך כל זוג דן במושג שבידו ומצא דרך מעניינת להציג את המושג בפני הקבוצה. נוסף לכך, ניתן הסבר על המתודה השלישית.

זאת ועוד, כל קבוצה קיבלה פלקט ומיינה את רשימת ההיגדים של "איך למדנו?" לפי קטגוריות שונות באופן יצירתי, לדוגמה ציור גוף האדם: הראש-שכלתני, לב-רגשי, רגליים-אופרטיבי. דוגמה נוספת: פרח עם עלי כותרת, כל עלה כותרת הוא קטגוריה, למשל קשור להקשבה, קשור ליישום. לאחר מכן, הוצגו התוצרים במליאה. לסיום נשאלה השאלה "איך למדנו?"

דוגמאות לתשובות:

- היה היום פורום מצומצם שכלל נשים בלבד. זה אפשר יותר פתיחות
- דרך היזכרות בחוויות עבודתי עם ילד. אני מתחברת רגשית במיוחד לילד הזה. לילדים עולם שונה משלנו, וכשנכנסים לעולם שלהם וחווים אותו מתחילים להבין אותו
- למדנו בהדרגתיות: מלמידה והתנסות במתודה הראשונה, למתודה השנייה, באיטיות, שלב אחרי שלב. מותר גם ללכת לאט ולא לקפוץ

## מפגש מס' 7

### המטרה המרכזית: המשך תרגול המתודה השלישית ושיח על הפרקטיקום

תרגיל פתיחה: יושבים בזוגות גב אל גב וכל אחד מספר על תבשיל טוב שהוא הכין. לאחר ההתנסות, התקיימה התייחסות של המשתתפים לפעילות, למשל: קשה לדבר מבלי להסתכל לעיניים, בלי מבט עיניים קשה לדעת אם מבינים אותי או לא; תרגילי גב אל גב דורשים כושר הקשבה וכושר הבעה. לאחר התרגיל עברו המשתתפים ללמידה. הם קראו יחד את המאמר "אופטימיזם מועילה" ודנו בו.

דוגמה לתוכן שעלה בדיון: "יש אנשים שלא רוצים לדבר על ההצלחה שלהם כדי שלא יאבדו אותה. יש מורים שחוששים לדבר על ההצלחה שלהם כי אולי מורים אחרים או בית הספר ייקחו להם את ההצלחה והתלמידים יברחו להם. אני רואה שיש אנשים שמוליכים שולל או מטעים, כדי שלא תצליח. שאחרים לא יצליחו יותר מהם. התנהלות כזאת היא לרעת בית הספר. מורה שלא משתף, הידע שלו נעלם. חשוב לפרגן כאשר מישהו מספר סיפורי הצלחה כי אחרת מורים יחששו לשתף".

לאחר השיח במאמר, שני משתתפים קיימו פעילות למשתתפים שמטרתה התנסות בעבודת צוות: המשתתפים התחלקו לקבוצות. כל קבוצה קיבלה חבילה של כוסות פלסטיק, והתבקשה לבנות את המגדל הגבוה ביותר שהיא יכולה. נוסף לכך, היה צורך להשתמש בכל הכוסות לביצוע המשימה. בכל קבוצה היה צופה. בתום הפעילות שאלו המנחים מהן הפעולות שעשו הקבוצות כדי להצליח בבניית המגדל? וכן, מה היו עקרונות הפעולה שהוביל להצלחה? בין היתר צוינו עקרונות הפעולה האלה: כשלא הצליחו, הסתכלו על הקבוצה השנייה ולמדו מההצלחות שלה; לא התייאשו; עבדו בשקט בלי לדבר; תכננו לפני שביצעו; תכננו בסיס חזק, יציב, איתן; שיתפו פעולה אחד עם השני; גילו סבלנות אחת כלפי השני.

לאחר מכן התחלקו המשתתפים לזוגות המתחלפים דרך "שעון פגישות". בכל פגישה כל זוג חלק חוויות סביב שאלה הנוגעת לפרקטיקום: חוויה משמעותית שעברתי במהלך הפרקטיקום; משהו משמעותי שלמדתי במהלך הפרקטיקום; משהו משמעותי שאני חושבת שאחרים למדו בפרקטיקום; המלצה שהייתי נותנת למי שמתחיל היום את הפרקטיקום. על פי "שעון הפגישות" נקבעות ארבע פגישות. כהכנה לפגישה, כל אחת נדרשה לענות על ארבע השאלות ולאחר מכן לשתף את בת הזוג. דוגמאות לתשובות: חוויה משמעותית שעברתי במהלך הפרקטיקום – "הרגשתי שיש בי יכולות הנחיה סמויות שלא ידעתי על עצמי"; משהו משמעותי שלמדתי במהלך הפרקטיקום – "פעילות פתיחה משחררת את המורים וזה תורם למהלך ההשתלמות"; משהו משמעותי שאני חושבת שאחרים למדו בפרקטיקום – "איך המורים התמודדו עם בעיות והפכו אותן להצלחות"; המלצה שהייתי נותנת למי שמתחיל היום את הפרקטיקום – "שבכל מפגש תהיה פעילות פתיחה מוצלחת".

בהמשך המפגש, כחלק מהעבודה על המתודה השלישית ועל התשובות לשאלה "איך למדנו?", נבנתה רשימה של גורמים מקדמי למידה וגורמים מעכבי למידה:

**דוגמאות לגורמים מקדמי למידה:** הרחבת הידע תוך למידת עמיתים; חום בקבוצה שמסדר הרגשה טובה; אופטימיות; תבנית ניסוח שאלת למידה; שאלות ששואלים אחרים; הקשבה; דיאלוג ודיונים; פעילויות שונות שמתקיימות בהשתלמות; להגיע מוקדם למפגש; אווירה טובה בקבוצה; פעילויות פתיחה מגוונות; תיעוד המפגשים ושליחתם אל המשתתפים לעיון; פורום מצומצם; תכנון זמן ומקום; כיבוד; כיתה עם תנאים נוחים; מפגשים מאתגרים ומעניינים; פגישות שהתוכן שלהן סביב חוויות אישיות; חוש הומור; הדגמה של תשואה; המצגות של כל המתודות; קבוצה הטרוגנית.

**דוגמאות לגורמים מעכבי למידה:** עייפות אחרי יום עבודה; חוסר מוטיבציה; היעדרות גבוהה של משתתפים; חזרה על תיעודים וסיפורי הצלחה והתקדמות איטית; אי-עמידה בלוחות זמנים; איחורים; קושי לגייס אנשים לפרקטיקום; הסחת דעת בשל צורך לדאוג לענייני הבית ולהכנת אוכל לילדים; תנאים פיזיים לא נוחים; הפרעות של טלפונים.

## מפגש מס' 8

### **המטרה המרכזית: רפלקציה על הלמידה בהשתלמות**

פעילות פתיחה: כל משתתף התבקש לבחור קלף ובו תמונה, ובאמצעותו להביע את התייחסותו לכנס "למידה מהצלחות" שהתקיים בקלנסואה במאי 2014 בהשתתפות מאות בעלי תפקידים מתחום החינוך. בכנס זה הייתה הזדמנות לבתי הספר לשתף בתוצרי הלמידה מהצלחות שלהם.

בהמשך המשתתפים התחלקו לשתי קבוצות. כל קבוצה קיבלה כמה תמונות והתבקשה לסדרן על בסיס מה שלמדו בקורס והתהליך שעברו. קבוצה 1: "הגענו כולנו למקומות שונים ואחרים"; "הלכנו בדרך – התחלנו בדרך לעבר משהו לא נודע. הצמיחו אותנו כאן"; "בעזרת המטרייה של המנחות השגנו את המטרה"; קבוצה 2: "התחלנו לנעוץ שורשים באדמה וללמוד כדי לנסות לצמוח, לצאת החוצה"; "התחלנו את הדרך בין כל הסמטאות"; "אחרי כמה זמן, התחלנו לראות תוצאות, ואחרי הרבה זמן הפכנו לוותיקים ולחכמים".

בשלב הבא כל אחד בחר נר בצבע אחר, ובתורו הדליק אותו והסביר מדוע בחר בצבע זה ואמר משהו על עצמו. הייתה מי שבחרה בנר אדום, שזה צבע של עוצמה, כוח ותעוזה. רוצה להיות כזאת. עברה תהליך מאוד יפה ומוצלח בהשתלמות. בשנה שעברה לא הכירה את המתודות של הלמידה והשנה התעמקה במתודות ורואה בהן דרך חיים; הייתה מי שבחרה בלבן, צבע של יושר בעבודה ושל טוהר. בקורס היא התחילה להסתכל על דברים במבט אחר. אם היא לא מצליחה במשהו, היא לומדת ומנסה שוב ומצליחה. בתום ההשתלמות היא כבר לא אומרת שהיא לא יכולה. היא משתדלת ויכולה.

#### **הכנת מצגת של סיפור הצלחה**

כחלק מההשתלמות, ולשם תרגול נוסף לקראת היותם מלווי למידה, התבקשו המשתתפים להכין מצגת ובה לתאר סיפור הצלחה. שתי מצגות הוסבו לתיעוד (ראו בנספח).

#### **תוצרי התוכנית**

בהשתלמות למדו המשתתפים את שלוש מתודות הלמידה מהצלחות ואת הרציונל העומד בבסיסן. בתוך כך הם למדו לנסח שאלות למידה הרלוונטיות לתפקידם כמלווי למידה, ולהשיב עליהן.



## 5. כנס למידה מהצלחות בקלנסואה

ב-13 במאי 2014 התקיים בקלנסואה כנס המסכם ארבע שנות פעילות של התוכנית. בכנס השתתפו כ-250 גנות, מורים, מנהלים ומפקחים מן המגזר הערבי במחוז מרכז וכן נציגים ממכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. הכנס היווה יום שיא ובו הוצגו תוצרי הלמידה של בתי הספר שהשתתפו בתוכנית.

לכנס היו שלוש מטרות מרכזיות:

- במה להצגת העשייה המבורכת והמשמעותית של כל מסגרות החינוך הפעילות בתוכניות השונות של למידה מהצלחות.
- למידה הדדית בין המשתתפים בתוכניות השונות ומסגרות החינוך השונות.
- הזדמנות לחשיפה והיכרות עם התוכנית בפני מסגרות חינוך שעד כה לא נחשפו אליה.

לשם ארגון היום הוקם צוות היגוי אשר כלל נציגים ממכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל ואת המפקח על המגזר הערבי במחוז מרכז, מנהלת מרכז הפסגה בקלנסואה, מנהל בית הספר חט"ב "אבן סינא" וכמה מורים מבתי הספר. בחירת בתי הספר להצגת תוצרי הלמידה נעשתה באופן אשר ייצג את הגילים השונים וכן את הוותק בתוכנית.

דוגמאות לתוצרים שהוצגו בכנס:

- חטיבת ביניים "כפר ברא". ותק בתוכנית – שנתיים. הנושא שבו בחר בית הספר להתמקד הוא נשירה סמויה. בסדנה שצוות בית הספר קיים בכנס, שיתפו את המורים בתובנות ובפרקטיקות להתמודדות עם הנשירה הסמויה ועם דרכים לצמצומה.
- בית ספר יסודי "א'-ג'לג'וליה". ותק בתוכנית – שנה. בכנס הציגו מורי בית הספר סיפורי הצלחה שונים שעליהם נשאלו חברי הצוות. זאת ועוד, הם התמקדו בסיפורה של מורה אשר יישמה את עקרונות הלמידה מהצלחות כדי להתמודד באופן מיטבי עם קבוצה של חמישה תלמידים שהפריעו בקביעות בכיתה. המורה בנתה תוכנית עבודה אשר הביאה לכך שהתלמידים שהפריעו בעבר הפכו להיות תלמידים משתפי פעולה, ומשקיעים בלימודים.
- בית ספר תיכון "טומשין". ותק בתוכנית – שנה. בית הספר בחר להציג בכנס את הדרך שבה הביאה התוכנית להתמודדותו המוצלחת עם נושא אקלים כיתה מיטבי.

## דברי סיום

הספר מתאר מסע למידה שנערך בקלנסואה בשנים 2011-2014. ייחודו של המסע בכך שהוא כלל כ-200 אנשי חינוך בעיר, מרמות חינוך שונות; החל מגנות טרום חובה ועד מורים בבתי ספר תיכוניים, וכן השתלמות להכשרת "מלווי למידה". את המסע ליוו "מלווי למידה" ממכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, בשיתוף פעולה עם ראש העיר ועם נציגים בכירים במערכת החינוך בעיר. במהלך המסע, שהיה מגוון, חוו הלומדים בדרכים שונות ויצירתיות את תפיסת העולם העומדת בבסיס הלמידה מהצלחות ואת מתודות הלמידה.

התפיסה העומדת בבסיס התוכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית" היא שיש לחשוף את הידע הסמוי של חברי הצוות בארגונים ולהפכו לידע מכוון לפעולה שיוכל לעמוד לרשות כלל הצוות. תפיסה זו מבטאת את הגישה ולפיה פעולותיהם של אנשים נסמכות על תאוריות סמויות הקיימות בראשם, מדריכות אותם ומכוונות אותם לפעולה. יתרה מזו, צוותי למידה מוצלחים נוצרים תוך כדי התמקדות בהצלחות ובלמידה מהן באמצעות למידה שיתופית ורפלקטיבית. עוד נמצא שפיתוח תרבות של למידה בארגונים מקדם את מטרות הארגון ואת יכולתו של הפרט לפתח חקר והתבוננות פנימית בעשייה שלו.

התוכנית תרמה רבות למסגרות החינוך שבהן היא פעלה. היא הפכה אותן לארגונים לומדים ופועלים, תוך התבססות על הידע הסמוי הרב המצוי בקרב אנשי הצוות, ואלה מצידם גילו מוטיבציה להתמודד עם סוגיות בית-ספריות מאתגרות, ולהבנות תוכניות פעולה לקידומן. הלמידה מהצלחות הפכה להיות אורח חיים בקרב אנשי הצוות במסגרות החינוך.

רבים מבין המשתתפים במסע הלמידה העידו שהיכרות עם מתודת הלמידה מהצלחות ויישומה שינו את זווית הראייה שלהם, ממצב של התמקדות בבעיות וקשיים להתמקדות ולמידה מתוך חוזקות והצלחות. עוד נאמר על ידי רבים כי בתהליך הלמידה הם התודעו למגוון רחב של סיפורי הצלחה מקצועיים שלהם עצמם, חוויה משמעותית שחוו לראשונה במסע זה ומסייעת להם בהמשך דרכם המקצועית כאנשי חינוך.

## מקורות

דקל, ד. (2010). אופטימיות מועילה. *הד החינוך*, פ"ה (3), עמ' 100-102.

וייס, צ. גביש, ט. רוזנפלד, י. אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. סייקס, י. (2007). *למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית חלק ב'. המתודה השנייה: המסע בעקבות שאלת הלמידה-המתודה הפרוספקטיבית*. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל והמנהל הפדגוגי, האגף לחינוך על יסודי.

סייקס, י. רוזנפלד, י. וייס, צ. (2006). *למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית, תכנית פיילוט-2005-2002. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר, המתודה הרטרופקטיבית*. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל ומשרד החינוך, המנהל הפדגוגי, האגף לחינוך על יסודי.

# נספח: תיעוד סיפורי הצלחה

## טיפול דיאלוג רגשי כדרך לעיצוב התנהגות וצמצום אלימות

סנא סאפי כבהה

(מוצג על פי המתודה הראשונה: "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית")

### תיאור ההקשר הארגוני

בית ספר יסודי. 80% מהמורים הם צעירים. מרבית התלמידים הם ממשפחות ברוכות ילדים ומיצב סוציו-אקונומי נמוך מאוד. התרבות שממנה הם באים מעודדת הדחקה רגשות. התלמידים מגיעים לבית הספר עם מודעות עצמית רופפת בנושא רגשות, מטרות וצרכים אישיים. הם מושפעים משמעותית מדרך החיים שהביאו מהבית; ואינם רגילים לדבר ולבטא רגשות ותחושות.

האלימות בבית הספר מצויה בעלייה מתמדת, ואחת הסיבות לכך היא אי-סיפוק צרכים פסיכולוגיים בסיסיים. התלמידים חווים אירועים ונסיבות שמעוררים רגשות שליליים, כגון בדידות, כעס, פחד, תסכול, חרדה ודיכאון. תחושות שליליות אלה אצל התלמיד אינן מתפוגגות אלא מצטברות ויוצרות משקעים. התלמיד ממשיך להפנימן מחוסר ברירה משום שלא נהוג לבטא רגשות ותחושות בחופשי ובגלוי. הדחקה רגשות משפיעה על ההתנהגות, והתלמידים הופכים אגרסיביים, מילולית ופיזית. מציאות זו הביאה את צוות בית הספר להתמקד בתחום טיפוח הרגשות אצל התלמיד. עשייה זו הביאה לצמצום משמעותי במקרי האלימות בבית הספר ולקיום דו-שיח ותקשורת בריאה בין התלמידים.

### תמונת המצב "לפני"

- האלימות המילולית והפיזית נמצאת בעלייה מתמדת.
- חוסר מודעות עצמית של התלמיד לרגשותיו ולצרכיו.
- חוסר מודעות לערכים: סבלנות, הזדהות, נתינה, תמיכה, הדברות כתחליף לאלימות.
- חוסר יכולת של התלמידים לקיים דו-שיח ותקשורת בריאה.
- העדר תרבות של דיאלוג רגשי, עם עצמי ועם האחר.

### תמונת המצב "אחרי"

- מקרי האלימות הפיזית והמילולית במגמת ירידה.
- המודעות העצמית אצל התלמיד לרגשותיו ולצרכיו עלתה.
- מתקיימת הבנה לערכים ויישומם, כגון סבלנות, הזדהות, נתינה, אמפטיה, הידברות כתחליף לאלימות.
- יש יכולת לקיים דו-שיח בקרב התלמידים ותקשורת בריאה.

- התלמיד יכול לפתח דיאלוג רגשי עם עצמו ועם האחר.
- המורים והתלמידים מביעים שביעות רצון גבוהה מהתהליך. דוגמאות: "רגש בשבילי היה סיסמה שאין לה משמעות. היום אני יודע מה זה רגש"; "היום אנו מודעים לרגשות, מביעים ומתמודדים איתם".

### תוצרי לוואי שליליים ומחירי ההצלחה

טטטוש בין הצבת גבולות לביטוי רגשות: בין מורה לתלמיד – חלק מהתלמידים ניצל את הדיאלוג הרגשי כתירוץ והסבר לאי-עמידה בכללי בית הספר או לביצוע עבירות לא רצויות, כגון אלימות פיזית וזלזול בהכנת שיעורי בית; בין מורה למנהל – בקשה ליתר הבנה מצד המנהל לאי-עמידה בדרישות התפקיד; ביטויי אי-קבלה וזלזול לעשייה רגשית בצוות המורים ומצד חלק מההורים. דוגמאות: "איזה רגשות... אני מכתוב לילד"; "הוא בסך הכול ילד... לא צריך להקשיב לו".

### תיאור הפעולות שהובילו להצלחה

- כל כיתה בחרה רגש או ערך והציגה את המשמעות שלו מול כל תלמידי בית הספר, כגון אהבה, אופטימיות, נתינה, כבוד, עזרה, סלחנות.
- התלמידים הכינו מילון מושגים לרגשות.
- התלמידים הכינו מדרשי תמונות על רגשות.
- התקיים שיח עם תלמידים אודות רגשות וערכים חברתיים: סובלנות, סבלנות, כבוד, שונות, קבלת האחר. השיח התקיים הן בשיעורי חינוך והן בשיעורים מקצועיים. שעת חברה קבועה בכל שבוע מיועדת להגברת מודעות לזיהוי והבנת רגשות דרך נושאים אקטואליים. נוסף לכך, משחקי תפקידים בשיעורי שפה ובשעת חינוך כדי לזהות רגשות וללמוד איך להתמודד איתם.
- שילוב טקסטים נבחרים בהוראת דת ושפה ערבית, דרכם אפשר לזהות ערכים, רגשות ודרכי התמודדות.
- כתיבה על תחושות ורגשות בעקבות סיפור, שיר, ציור ועוד.
- כתיבת סיפור הדומה לסיפור הנלמד תוך שימת דגש על רגשות.
- שירה: התלמידים למדו שירים בנושא רגשות בשיעורי שפה ושרו אותם.
- התלמידים חיברו שירים בעצמם בסיוע המורה.
- המורים עודדו את התלמידים להבעה וליצירה חופשית בנושא רגשות באופן אישי ובין תלמידים. היצירות שהכינו התלמידים נתלו בחדר המיוחד לנושא הבעת רגשות.
- כל כיתה בחרה בשם שהוא רגש או ערך והציגה את המשמעות שלו מול תלמידי בית הספר. תלמידי בית הספר היו צריכים לנחש על איזה רגש או ערך מדובר.
- חיבור שיר על רגשות: כל כיתה יחד עם המחנך שלה כתבה שיר (מוזיקה ומילים) הכולל ערכים ורגשות, ונערכה תחרות בין הכיתות על השיר היפה ביותר, שמה: "רגשות משמיעים".

- נערכו משחקי ספורט בהם נעשה שימוש במילים המבטאות רגשות או ערכים.
- נערכו הצגות תיאטרון בנושא ערכים ורגשות.
- התקיימה למידה בנושא ערכים ורגשות גם בפנית החי, בשיעורי מוסיקה ובשיעורי אומנות.
- תועדו סיפורי הצלחה בנושא השיח הרגשי.
- אורגנו השתלמויות להורים ולילדים יחד, בנושא ערכים ורגשות.

### **עקרונות פעולה**

- שיתוף מורים, הורים ותלמידים בקיום דיאלוג רגשי והתמודדות עם רגשות.
- מעקב המורים ומחנך הכיתה על אופן התנהלות בנושא השיח הרגשי בתוך הכיתה ומחוצה לה.
- תיעוד סיפורי הצלחה בנושא הדיאלוג הרגשי.
- גיבוש רעיונות המשלבים חוויה ויצירה המבטאים את הדיאלוג הרגשי.
- ביצוע הערכה מעצבת לתוכנית הפעולה בנושא השיח הרגשי.

### **סוגיות לא פתורות להמשך למידה**

- כיצד לגרום לכל הצוות החינוכי להפעיל את התוכנית וליישם אותה בכל הכיתות?
- כיצד לשמר את העשייה וההצלחה לאורך זמן?
- כיצד ניתן לשמר את ביצוע התוכנית ללא הטלת עומס יתר על הצוות החינוכי?
- כיצד ניתן לגרום להורים להשלים את הדיאלוג הרגשי גם בבית?

## פתיחת גן אלסדאקה: מעבר מניהול גן טרום חובה לפתיחתו וניהולו של גן חובה

רולא כטיב

(מוצג על פי המתודה הראשונה: "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית")

### תמונת המצב "לפני"

- רולא לא יודעת אם תוכל להתמודד עם המטלה וגודל האחריות בפתיחת גן חובה, שהרי היה לה ניסיון רק בעבודה עם גן טרום חובה.
- הגן היה כמעט ריק מבחינה פיזית. היו רק שולחנות וכסאות.
- ההורים לא מכירים את רולא כגננת בגן חובה.
- מספר הילדים בגן היה קטן: 16 ילדים.
- ההורים הביאו בבוקר את ילדיהם ומיד עזבו את הגן.
- ההורים לא היו מגויסים לשיתוף פעולה.
- היה מחסור במשאבים כספיים לציוד הגן.
- התקציבים שהיו מיועדים לגן, לא הועברו מהמועצה לגן.
- לא הייתה לרולא תוכנית לימודים שנתית.
- לא הייתה מפקחת על הגן.

### תמונת המצב "אחרי"

- רולא פועלת מתוך בטחון מקצועי ובתחושה שהיא מקדמת את הילדים.
- הגן מצויד עם כל הציוד הנדרש כולל משחקים פדגוגיים.
- ההורים מכירים את רולא ומעריכים את עבודתה.
- ההורים מתעניינים בהתקדמות הרגשית והקוגניטיבית של ילדיהם.
- ההורים מעורבים במידה רבה בתיקון ובביצוע עבודות בגן, כגון, צבע, תיקונים שונים, בניית פרגולה.
- רולא פועלת לפי תוכנית שנתית שגיבשה.
- יש לגן מפקחת והיא בקשר עם רולא בנושא תוכנית העבודה.
- קיימת בגן ספרייה מקצועית פעילה לשימושם של ההורים.
- הילדים מסיימים את גן החובה כשהם מוכנים לכיתה א'.

- ההורים מעשירים את הידע שלהם בסוגיות הקשורות בהתמודדות עם ילדיהם (ספרות מקצועית, פגישה עם תזונאית, רופא שיניים ועוד).
- רולא מוכרת כגנת חובה מן המניין.
- ההורים מרגישים שילדיהם בידיים טובות.
- רולא חשה בטחון עצמי כלפי עבודתה בגן.

### **תוצרי לוואי שליליים ומחירי ההצלחה**

- השקעת זמן ומאמץ מעבר לשעות העבודה.
- בחודש הראשון של הלימודים בגן הגן התנהל לפי תוכנית יומית ולא חודשית או שנתית.
- חלק מההורים שילדיהם היו רשומים בגן טרום חובה בו עבדה רולא, לא קיבלו באהדה את המעבר של רולא ללמד בגן חובה.

### **תיאור הפעולות שהובילו להצלחה**

#### **גיוס ההורים ומיסוד הקשר איתם**

- רולא שלחה הזמנה לאב ולאם למפגש היכרות בגן.
- מסרה את ההזמנות עם הילדים.
- התקשרה לכל משפחה לשאול אם ההזמנה הגיעה.
- בתחילת המפגש ערכה פעילות להכרות בין ההורים.
- במפגש הציגה את הרקע המקצועי שלה.
- הציגה את מאפייני גיל 5-6 מבחינה התפתחותית.
- הסבירה את חשיבות הקמת ועד הורים.
- בררה מי מההורים מוכן להשתתף בוועד.
- רשמה על הלוח 8 הורים שמוכנים להשתתף בוועד.
- כל הורה שם פתק בו שם ההורה אותו הוא בוחר.
- נפגשה עם הוועד וערכו יחד רשימת נושאים לטיפול, על פי סדר עדיפויות שנקבע על ידה ועל ידי הוועד.
- ערכו חלוקת תפקידים בוועד.
- נפגשה עם הוועד אחת לשבועיים-שלושה.
- רולא הייתה זמינה בטלפון להורים.
- אחת לחודש התקשרה לכל הורה ומסרה עדכון לגבי בנו/בתו.



## שיפור פני הגן

- רולא מיפתה את תחומי העיסוק של כל אחד מהורי הילדים בגן ופנתה אליהם בהתאם לצורך לקבלת עזרה מהם.
- רולא התקשרה לראש העירייה ולמנהל מחלקת החינוך בעירייה כדי שיעזרו בשיפור התנאים הפיזיים
- הלכה לגן שנסגר ואספה ממנו את הציוד.
- הלכה לחנויות חומרי בניין, הסבירה להם איזה פרויקט מתוכנן ובקשה שיתרמו חומרי בניין לגן.

## פעילות פדגוגית

- רולא קיבלה מהמפקחת תיק מעקב לכל ילד.
- ערכה תצפיות על הילדים בהתאם לסעיפים מתוך תיק המעקב.
- עיבדה את הנתונים מהתצפית וערכה מיפוי לכל תלמיד.
- ערכה רשימת ילדים הדורשים התייחסות מיוחדת.
- בנתה קבוצות למידה בהתאם לצרכים המוטוריים, הרגשיים והקוגניטיביים.
- הכינה תוכנית חודשית לכל קבוצה, בהתאם לנקודות החוזק של הילדים.
- אחת ליומיים נפגשה עם כל קבוצה ועבדה איתם בהתאם לחומרים שהכינה.
- בכל בוקר הציגה לכלל ילדי הגן את סדר היום.
- נעזרה בתוכניות הליבה לפעילויות השוטפות בגן.
- אחת לחודש עסקו בנושא נבחר, כגון, תזונה נכונה, הגינה ומניעת אלימות.
- הזמינה את ההורים לפעילות השוטפת בנושא שנבחר.
- הזמינה אנשי מקצוע למתן הרצאות להורים. ארגנה את סדר היום כך שבעת ההרצאה להורים, יפעלו הילדים בחצר.
- שלוש פעמים בשנה כינסה את כל הורי הגן.
- ערכה ביקורי בית בביתם של ילדים מאתגרים.
- אספה מאמרים מקצועיים בנושאים הקשורים לגילי 5-6 וארגנה ספרייה מקצועית להורים. השאילה את המאמרים והספרים לעיון ההורים.
- העמיקה את הידע המקצועי שלה על ידי יציאה להשתלמויות המותאמות לגן חובה וקראה הרבה ספרות מקצועית.
- ערכה ביקורים בגני חובה מקבילים באישור המפקחת.

## **עקרונות פעולה**

- לפעול בהתאם לתוכנית פעולה חודשית ושנתית.
- ליזום קשר ישיר ומתמשך עם בעלי עניין (הורים, ילדים, צוות הגן, עירייה).
- לעבוד לפי הוראה מותאמת לילדים.
- לזהות את נקודות החוזק של הילד ולקדם את הילד בהתאם למצבו.
- להיות עקבי ושיטתי ביידוע המפקחת.
- להיות פתוחה ללמידה מתמשכת.

## **סוגיה לא פתורה להמשך למידה**

כיצד להבטיח את קבלת המשאבים באופן שוטף מהעירייה?