

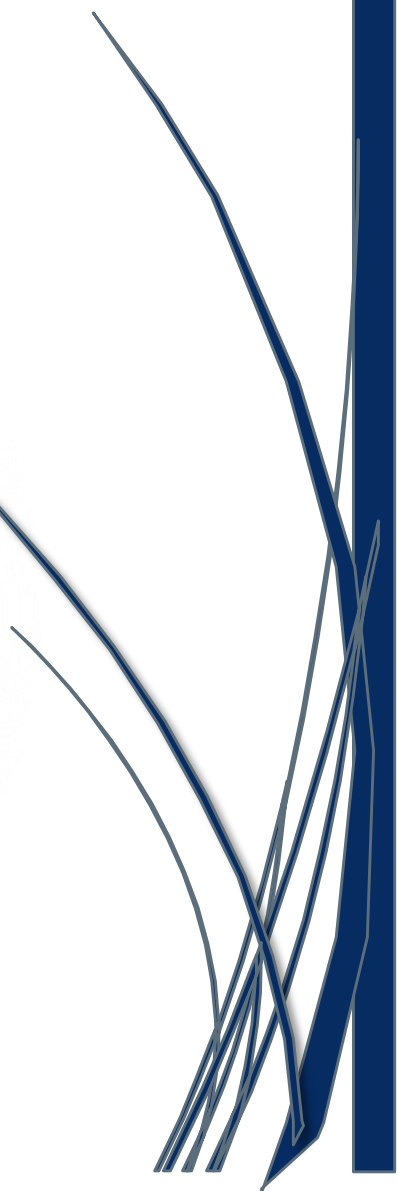


# מנהיגות מעצימה בפיתוח המקצועי

מחוז חיפה

סיוון תשע"ד יוני 2014

עלון מספר 3



## תוכן

- 1 דבר מנהלת המחוז .....
- 1 דבר המפקחת על הפיתוח המקצועי.....
- 2 פתח דבר .....
- 3 מעט עלינו.....
- מנהיגות, קהילה ולימוד - הרב אופק מאיר, מנהל חטיבת הנעורים ליאו בק חיפה, על התחדשות
- 4 בהתפתחות המקצועית.....
- 6 המנהל, המורה ומה שביניהם - ראיון עם מר מוניר ענבוסי מנהל בית ספר אלראזי בבאקה אל גרבייה. התפתחות מקצועית ממנפת הישגים ראיון עם ד"ר עם ד"ר סועאד אבו רוקון - מנהלת תיכון אורט ע"ש
- 7 רונסון בעספיא .....
- 8 "צא ולמד..." - ראיון עם מר גדעון בן זמרה, מנהל חטיבת הביניים אולפנת סגולה בקריית מוצקין .....
- למידה משמעותית בתהליכי הפיתוח המקצועי - ראיון עם הגב' עפרה אלפסי מנהלת ביה"ס ע"ש "אילן
- 9 רמון" בחדרה .....

## דבר מנהלת המחוז

תכנית העבודה המחוזית לשנה"ל תשע"ה מדגישה, בין יתר היעדים, את קידום המנהיגות של מנהלי בתי הספר באמצעות אוטונומיה ואחריות מקצועית.

המשמעות הנגזרת היא כי על מנהלי בתי הספר מוטלת המחויבות לפעול באופן מיטבי להעצמה, להצמחה ולהתפתחות הצוות החינוכי הן כפרטים והן כ"ארגון לומד". זאת, בד בבד עם ההכרה כי על המנהלים כמנהיגים צומחים ומצמיחים מוטלת החובה לשמש דוגמה אישית בתהליכי ההתפתחות המקצועית.

אני רואה בעלון זה חלון לחשיפה של מחשבות, אמונות, עשיות וחידושים בקרב המנהלים המרואיינים והזדמנות ללמידת עמיתים.

אני מברכת את השוקדים במלוא המרץ על תחום הפיתוח המקצועי במחוז ובראשם את המפקחת על הפיתוח המקצועי, יעל סלומון, את מנהלי מרכזי הפסג"ה על צוותיהם ואת המדריכים.

בברכה,

רחל מתוקי

## דבר המפקחת על הפיתוח המקצועי

מנהיגים המונעים על-ידי חזון בעל עוצמה – הם המפתח לשיפור החברה. זו אמונתי באשר לתפיסת תפקידי בכל הנוגע לפיתוח האישי והמקצועי של השדרה החינוכית במחוז חיפה על כלל מחנכיה.

עלון זה המוקדש לראיונות עומק עם 5 מנהלי בתי ספר מאפשר ללמוד על המאחד והמייחד. ניתן להיווכח במשותף לתפיסות העולם של המנהלים המרואיינים כמו גם לייחודיות הנגזרת אצל כל אחד ואחת, באשר להתפתחות המקצועית.

הפעולות והעקרונות המתוארים בעלון זה חושפים 5 "סיפורים" של ניהול מבוסס חזון בהיר ואמונה בדרך.

תודתי למנהלים אשר בחרו לשתף את הקוראים.

בברכת יישר כוח!

יעל סלומון

## עריכה והפקת העלון:

אריאלה לונברג, מדריכה מחוזית לחדשנות בפיתוח המקצועי; דקלה ירדן, מדריכה מחוזית מרכזת פיתוח מקצועי.

## את הראיונות קיימו וערכו:

זיו רבה - מרכז פסג"ה חדרה  
חגית חלפון, ניצן שוקף – מרכז פסג"ה חיפה  
רבאח קוזלי - מרכז פסג"ה באקה אל גרביה  
שרית קליין – מרכז פסג"ה קרית מוצקין  
שתווה עלוה- מנהלת מרכז פסג"ה עוספיה

**תודות** למנהלי מרכזי הפסג"ה במחוז חיפה – אירית גרינברג, הדר גפני, ד"ר מירי גוטליב, רבאח קוזלי, שתווה עלוה



## מעט עלינו



### מר מוניר ענבוסי

#### מנהל בית-ספר יסודי "אלראזי", באקה אלג'רבייה

בית-ספר "אלראזי" בית-ספר חדש יחסית נוסד בשנת 2009 ומאז היווסדו המנהל והצוות שמו לעצמם את השאיפה לטיפוח למידה עצמאית ופיתוח היכולת להתמודדות ולהסתגלות למציאות של המאה ה-21 כעוגן מרכזי בחזון בית-הספר בנוסף לחינוך לערכים, סובלנות, שוויוניות ושיתוף.

### מר גדעון בן זמרה

#### מנהל חט"ב באולפנת "סגולה", ק. מוצקין

האולפנת קולטת את בנות המגזר הממלכתי דתי מחיפה והקריות. באולפנת לומדור 560 תלמידות בכתות ז'-י"ב. ראש האולפנת היא הגב' רוחמה חזות ומנהל החטיבה מר גדעון בן זמרה.



### ד"ר סועאד אבו רוקון

#### מנהלת התיכון ע"ש גירלד רונסון, עוספיה

ביה"ס הוקם בשנת 1989 כבי"ס תיכון מקיף לשני יישובי הדרוזים על הכרמל. ביה"ס אורט רונסון נוסד בשנת 1989 הודות לתרומתו הנדיבה של מר גירלד רונסון מאנגליה ביה"ס פועל בחסות רשת אורט ישראל ובשיתוף משרד החינוך והמועצה המקומית. ביה"ס הינו בי"ס תיכון תלת שנתי, עיוני-מדעי וטכנולוגי. ביה"ס מונה כ - 870 תלמידים ו - 90 מורים.



### הרב אופק מאיר

#### מנהל חטיבת הנעורים ליאו בק, חיפה

חטיבת הנעורים לאו-בק יושבת בכרמל המערבי ומקבצת תלמידים מרחבי השכונה והסביבה הקרובה. בביה"ס 720 תלמידים, ביניהם - 5 כיתות חינוך מיוחד, 80 מחוננים וכן - דרוזים, ילדי צד"ל וארמנים. הרב אופק מאיר מנהל מזה שלוש שנים את בית הספר, כשצדו מירב אלימלך - סגנית המנהל ורכזת פדגוגית.



### הגב' עפרה אלפסי

#### מנהלת בי"ס אילן רמון, חדרה

ביה"ס אילן רמון הוקם לפני עשר שנים במרכז העיר חדרה ומונה 12 כיתות ו-460 תלמידים. המוטו מוביל את חזון ביה"ס בתחומים של חדשנות פדגוגית וחברתית ערכית. ביה"ס משתתף בשתי תכניות ייחודיות: בתי ספר מובילי פדגוגיה איכותית. וה"קול הקורא" - מודל בית ספרי לפיתוח מקצועי.



## **מנהיגות, קהילה ולימוד - הרב אופק מאיר, מנהל חטיבת הנעורים ליאו בק חיפה, על התחדשות בהתפתחות המקצועית.**

**התלב"ס – תכנית לימודים בית ספרית, הוא מושג ותיק ושגור בעבודה הבית ספרית. המדיניות החדשה במערכת החינוך מעודדת יצירתיות וייחודיות בית ספרית ומנהלים חוזרים לפיתוח תכניות לימודים בית ספריות. חטיבת הנעורים ליאו-בק מצויה בתהליך שינוי מרתק המבוסס על תהליכי הפיתוח המקצועי של הצוות, הבונה תכנית לימודים ייחודית במרכיביה הפדגוגיים והארגוניים.**

לא מדובר בתוכנית לימודים חדשה בביה"ס. מדובר בתהליך פיתוח מקצועי שמסייע למורים "לגלות את החינוך מחדש", כפי שמסביר הרב אופק מאיר, מנהל בית הספר. "אני מחנך של חדר המורים – 130 תלמידים. הם הלקוח שלי, לא התלמידים, לא ההורים". בבואנו לשוחח אתו על הפיתוח המקצועי, מבקש אופק לדייק ולהשתמש במונח "התפתחות מקצועית" ולא "פיתוח מקצועי" – "אנשים מתפתחים ולוקחים אחריות. במילה פיתוח יש משהו פסיבי".

אופק סבור כי אנשים מתפתחים בצורה מיטבית "כשיש קהילה, כשיש רעיון טוב, כשיש להם אפשרות לבחור להתפתח". מירב סגניתו מוסיפה את ממד ההעצמה – "זה קורה כשמישהו מאמין בך. המנהלת הקודמת זיהתה אותי, ראתה אותי ונתנה לי לרכז את "מצוינות 2000", היא פשוט העצימה אותי".

כשנכנסו אופק ומירב לתפקידיהם, ברור היה להם שהפדגוגיה חייבת להשתנות, "בחנו את מה שקורה בבית הספר ושאלנו שאלות רבות כמו למשל, כיצד משולבים המסעות החינוכיים בעשייה הפדגוגית? מה מספר

הילד לעצמו בתום שנות לימודיו בביה"ס? ברור היה לנו שבחויית התלמידים יש הרבה שעמום".

אופק ומירב התחילו בתהליך (ריצת מרתון, לתפיסתם), כשהנחת העבודה הייתה שיש דברים שאולי לא יקרו, אך הם מצדם לא יעשו שום מניפולציה על מנת להשית את הרעיון שלהם. כדי לחולל את השינוי התחיל תהליך התפתחות מקצועית משמעותי וייחודי. "רצינו שזה לא יבוא ממקום של הנחתה, שיהיה להם הניצוץ הזה בעיניים, הבחירה".

בתחילה, הוזמנו למסע כל צוות המורים של בית הספר, 40 מורים בחרו להצטרף (למרות שהמפגשים הראשונים התקיימו בחופשת הקיץ). בניית תמונת עתיד הייתה השלב הראשון בתהליך. בהמשך הציגו המורים סיפורי הצלחה, וקיבלו החלטה לחבר את ההצלחות לתוצר משותף – "למדנו מה כל אחד מלמד. במהלך חודש וחצי התקיימו דיונים מורכבים שכללו התנגדויות וקשיים, לא קל היה למורים לוותר על תכנית הלימודים שלהם".

"תרבות בית הספר בהיבט הפיתוח המקצועי מגדירה את חדר המורים כקהילה לומדת. התרבות הבית-ספרית מעודדת אנשים לצמוח ולייצר תהליכים מקצועיים".

הרעיון התגלגל למיזם הנושא את השם "זהויות במפגש", שעיקרו – שינוי ההוראה, שינוי החוויה של התלמיד, לכיוון של למידה סביב שאלות חקר. שבעה עשר מורים המלמדים בכיתה ז' חברים היום בצוות הפיתוח. תכנית הלימודים מחברת מורים מתחומי דעת שונים (גאוגרפיה, היסטוריה, ספרות ושל"ח) ל"אשכול רוח", כשתוצרי הלמידה, מוצגים בצורה יצירתית. מורים

תומכים ושותפים בתהליכי ההוראה של המורים האחרים ב"אשכול הרוח".

צוות מורים המשתתפים במיזם תכננו ומובילים את ההשתלמות המלווה את המיזם, בסיוע מומחה חיצוני - רוני ויינברג מנהל מרכז ההפצה של ביה"ס הניסויי כברי. מרכז פסג"ה חיפה הוא שותף של בית הספר בחשיבה ובתכנון, בתיעוד ובהערכה, במטרה ללמוד מהתהליך, ולהמשיגו יחד למודל.

התוכנית מצליחה, בין השאר, בשל החיבור בין פדגוגיה לבין ארגון, בין תוכן לבין דרכי הוראה, ולבין מסגרות ומרחבי למידה. העקרונות שמונים אופק ומירב: "אלמנט הבחירה הוא משמעותי. גמישות; למידה בחברותא; חוויה – רלוונטיות ומשמעותיות; חיבור תהליך ותוכן; מרחב למידה; הבנת סיטואציה ושאלת שאלות ומילת המפתח – חקר, במובן העמוק שלה".

התייחסות למסגרת ולארגון נמצא קריטי לתהליך השינוי – שגרות ארגונית שדרשו יציקת דרכי פעולה שונות - באין מבחנים נדרשה חשיבה על – איך מעריכים אחרת. אם המורה כבר לא אחראי על קצב התהליך והאחריות עוברת לתלמיד – המורה משוחרר מניהול הלו"ז, ממרדף עקר אחרי התלמידים המשתמשים בפלאפון (אין סיבה להשיג על התלמידים), המורה כבר אינו מרכז השיעור ובכלל – כשהשיעור הוא בן שעתיים ללא לוח וגיר, הוא מוכרח לייצר משהו אחר... "מורים שהביעו התנגדות, היו צריכים לשחרר. למורים הוותיקים, שהיו הגרעין הקשה, נדרש שינוי בתפיסת התפקיד, בתכנית הלימודים ובעיקר – לשחרר...".

אופק מתאר את השינוי שחל במורים השותפים למיזם: "מורה אחת אמרה לי – התרסתי בך, אבל עכשיו אני מאושרת. הדילמה היא – איך מחזירים את הילד

ללמידה רגילה? מורים שיקפו שההוראה שלהם בכיתות השתנתה. נוצרה גאווה יחידה. הם מרגישים חלוצים – הרעיונות שלהם מתממשים בביה"ס, כל המערכת התגייסה למענם. אנשים מלמדים כבר 20 שנה וחווים גילוי חדש, חוזים בהתפתחות, לא בזלזול במה שעשו עד היום. הם מגלים את החינוך מחדש! הזהות המקצועית שלהם השתנתה – הם הפכו ממורים של תוכן למנחי תהליך".

אופק: "אנחנו מדברים על מרחב מחיה – אני כבר 20 שנה בביה"ס, ויש 3 תפקידים שעוד לא ביצעתי, אחד מהם הוא מציל בבריכת ביה"ס". אופק מעודד מוביליות, מעבר בין תפקידים בביה"ס כערוץ התפתחות מקצועית. "החל משנת תשע"ד נדרשים כל המחנכים ללמד תרבות ישראל - ביטלתי את "צוות היהדות". המחנכים נדרשים להתמודד עם משהו חדש, ומורי היהדות נדרשים גם הם להתמודד עם השינוי, ללמוד וללמד משהו.

#### **הטיפ של הרב אופק למנהלים חדשים בהקשר לפיתוח המקצועי**

"המנהל בתפקידו חובש שלושה כובעים, חשוב שלא יתבלבל ביניהם: מנהל של ארגון, מורה של המורים ומנחה או אחראי על התכנים. כשאני מגיע לאנשים, בחינוך, אני לא המנהל שלהם, אני מחנך אותם. כמנהל הארגון, העיסוק והשפה הוא בתשתיות ומשאבים בשפה של ארגון, ולא של מהויות. ממקום של מורה, אתה הכי פחות מניפולטיבי. מנהל חייב לפעול בשלושת הערוצים והחליף בין הכובעים בהתאם למצב ולצורך".

## **המנהל, המורה ומה שביניהם - ראיון עם מר מוניר ענבוסי מנהל בית ספר אלראזי בבאקה אל גרבייה**

**ההתפתחות המקצועית של צוות המורים  
בבית הספר משפיעה באופן ניכר על תפקודו  
של בית הספר. על הנהלת בית הספר מוטלת  
האחריות לאתר את החזקות והחולשות של  
ביה"ס ובהלימה לכך לתכנן ולהוציא לפועל  
את תכנית ההתפתחות המקצועית.**

בשלב ראשון של עיצוב תכנון ההתפתחות  
המקצועית לצוות המורים נערך מיפוי מקיף  
על מנת לאתר את צרכי הפיתוח המקצועי  
המיטבי עבורם. במקביל מתקיימת הערכה  
שוטפת של עבודת המורים, שבבסיסה משוב,  
למידה ודיאלוג אישי וקבוצתי באופן שוטף  
עם המורים בעקבות התצפיות בשיעורים.  
תהליכי ההערכה, והמשוב והלמידה הנובעים  
מהם, יוצרים בקרב המורים הבנה ומחויבות  
לצורך האישי בהתפתחות מקצועית לשם  
העלאת המסוגלות האישית שלהם ושיפור  
ביצועיהם ההוראתיים.

"במטרה ליצור למידה משמעותית ברוח  
המאה ה-21, בחרנו להתמקצע בנושא  
ההוראה המתקשבת תוך שימוש בספרים  
דיגיטליים. מתווה הפעולה כולל רצף רב  
שנתי בפיתוח המקצועי בנושא. הלמידה  
הביאה ליישום מיומנויות התקשוב  
בתהליכי ההוראה ולשימוש ביחידות  
לימוד מתוקשבות".

מר ענבוסי סבור כי תכנית "אופק חדש"  
מניעה מורים להשתלב בתוכניות ההתפתחות  
המקצועית לצורך עלייה בדרגה, אך אין בכך  
די על מנת להפוך את הפיתוח המקצועי  
לאפקטיבי ויעיל. הוא מצייין את חשיבות  
מעורבותו ונוכחותו המלאה של המנהל  
במסגרות הפיתוח המקצועי הבית-ספרי.

קיום דיאלוג אמיתי ומכבד עם המורים לאחר  
תהליכי הערכה והמשוב מגביר עוד יותר את  
המחויבות האישית של המורה להשתלב  
בתוכנית ההתפתחות המקצועית המיטבית  
עבורו ועבור בית הספר. הרלוונטיות ומידת  
היישומיות של התכנים הנלמדים משפיעים  
על הערך שהמורים מייחסים לפיתוח  
המקצועי ועל מעורבותם בתהליך.

יישום הנלמד במסגרות הפיתוח המקצועי  
השונות תלוי גם בהקצאת משאבים ויצירת  
סביבות עבודה המתאימות לצרכים. הדרכה  
וליווי המורים הנערכת במקביל וכהמשך  
לרצף הפיתוח המקצועי, מהווה גם היא  
מרכיב חשוב בתהליך זה.

"העלאת המסוגלות האישית של המורים  
וטיב ואיכות ההוראה והביצועים שלהם  
משמשים בסיס להתבוננות על פיתוח  
הלמידה. פיתוח מקצועי אמור לשרת את  
המורה כפרט ואת בית-הספר כארגון, להעניק  
ארגז כלים שיאפשר למורים להתמודד עם  
אתגרי ההוראה במאה ה-21 ולאפשר להם  
לעבוד באופן שונה ויעיל. פיתוח מקצועי  
אמור לטפח ולקדם את המסוגלות האישית  
של המורים כפרטים ולפתח את היכולות  
והמיומנויות שלהם לתפקד כצוות".

**הטיפ של מר ענבוסי למנהלים חדשים**  
הוא לערוך מיפוי צרכים של בית הספר  
בהתאם למטרות ולחזון, לקיים תהליכי  
הערכת מורים ומשוב באופן שוטף כחלק  
משגרת העבודה בבית-הספר. על המנהל  
לקיים דיאלוג קבוצתי ואישי עם צוותו  
ולעקוב אחרי יישום הנלמד במהלך  
הפיתוח מקצועי. על יצירת תנאים  
וסביבה פיסית וארגונית תומכת תתרום  
רבות לתהליך.

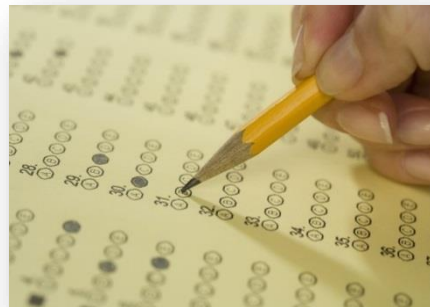


## התפתחות מקצועית ממנפת הישגים ראיון עם ד"ר עם ד"ר סועאד אבו רוקון - מנהלת תיכון אורט ע"ש רונסון בעספיא

הליך תכנון ההתפתחות המקצועית של צוות  
המורים בבית הספר חייב להתבצע בהלימה  
לסטטוס ההישגים במקצועות הלימוד  
השונים.

בחינת הישגי התלמידים תוך התבוננות  
וניתוח מעמיק צריכים להתבצע אל מול  
המטרות והיעדים שהוגדרו על ידי בית  
הספר, ביחס למגזר וביחס לרמה הארצית.

ד"ר אבו רוקון סבורה כי יש לבדוק האם  
מקצוע ההוראה מהווה חסם לבגרות.  
במקביל יש לבחון את איכות ההוראה ואת  
הצרכים העולים מן השטח.



הלימה בין מטרות ויעדים היא אחת  
המשימות החשובות, היבט חשוב לא פחות  
בתהליך ההתפתחות המקצועית הוא רצונו  
של המורה. מורה השואף להוביל את מקצוע  
ההוראה שבתחום אחריותו לסטטוס גבוה  
יותר ישכיל לבחור במסלול התפתחות  
מקצועית שיהלום את צרכיו המקצועיים.

"אני לא כופה על מורים להשתלם בקורס זה  
או אחר, אני מאמינה שמורה צריך לבחור את  
הקורס המתאים לו, להפיק ממנו את המיטב  
וליישם את הנלמד בכיתה. הרצון וההנעה

הפנימית של המורה הם הכוח המוביל  
בתהליך ההתפתחות המקצועית שלו".

ד"ר אבו רוקון מציינת כי "ישנן סיטואציות  
בהן מורים וותיקים חשים שאין מקום לחדש  
להם, למרות שאנו חיים בעולם המשתנה  
בקצב מסחרר". לדעתה, הפתרון לקושי מצוי  
בגיוס כוח אדם צעיר למערכת.

ד"ר אבו רוקון מדגישה כי בהליך תכנון  
ההתפתחות המקצועית חשוב לבחון את  
הגורמים העשויים לבלום את התפתחותם  
המקצועית של עובדי ההוראה: מוכנות  
המורים לשינוי, מידת השחיקה שלהם, השלב  
בו הם מצויים בקריירה המקצועית שלהם  
ועוד.

לדעתה, חשוב ואף לגיטימי לחשוף ולהציף  
קשיים בהם נתקל המורה לצד חוויות של  
הצלחה. גם הליך ההערכה הנתפס לעיתים  
כשיפוטי ומאיים חייב לבוא ממקום בונה  
המוביל להצלחות.

### הטיפ למנהל החדש של ד"ר אבו רוקון:

למנהל חדש הייתי ממליצה ללמוד היטב  
את מיפוי המקצועות בביה"ס דהיינו  
ממוצע הציונים בתחומי הדעת השונים,  
כמה תלמידים מצליחים בכל מקצוע,  
מיפוי קשיים של התלמידים במקצוע  
ובנוסף, השוואת סטטוס המקצוע בתוך  
ביה"ס לבתי ספר אחרים ולממוצע  
תוצאות הבגרות במדינה. כדאי לאתר  
מקצוע "בעייתי" שיש להתמקד בו, ללמוד  
ולנתח את ההתפתחות המקצועית של  
המורים באותו המקצוע, לקבוע מטרות  
ויעדים ובהתאם לכך לקבוע את תהליך  
ההתפתחות המקצועית של המורים.

## **"צא ולמד..." - ראיון עם מר גדעון בן זמרה, מנהל חטיבת הביניים אולפנת סגולה בקריית מוצקין**

**קיום תהליכי פיתוח מקצועי לצוות המורים במגוון מעגלי למידה נותן מענה לצרכי צוות ההוראה בבית הספר ויוצר שפת שיח אחידה. מלבד הפיתוח המקצועי הבית ספרי בנושאי רוחב כלליים, כל מורה משתתף גם בקורסים המתקיימים במרכז הפסג"ה בתחומי הדעת השונים.**

בתהליך תכנון ההתפתחות המקצועית של צוות בית הספר חשוב לבחור נושא מרכזי שיתאים ויתרום לכמה שיותר מורים הן בהיבט המקצועי והן בהיבט האישי ושבת הספר, כארגון, יוכל להיתרם מהנושא הנבחר.

מר בן זמרה מציין כי בניתוח תוצאות מבחני המיצ"ב ניתן משקל כבד לניתוח הנתונים העוסקים בנושא האקלים המיטבי. "אנו, מייחסים חשיבות גדולה לאווירה בבית הספר, לערכים, למסורת, לגישות חינוכיות ולקירוב עולם התלמידות לעולם המורה".

מר בן זמרה מיחס חשיבות ראשונה במעלה לשלושה גורמים המקדמים התפתחות מקצועית. הגורם הראשון הוא העניין, חשוב שהנושא יעניין את המורים. שירגישו שהם יוצאים עם משהו חדש, שנוספה עוד קומה באישיותם ושישנה אפשרות ליישם את הדברים הנלמדים בכיתה. גורם נוסף הוא יצירת מרחב מאפשר ונוח ללמידה, מבחינת זמן, מקום ותנאים. בנוסף, חשוב מאד לבחור מרצה מקצועי, כריזמטי ומרתק היוצר עניין בקרב המשתלמים. גורמים אלה יאפשרו למידה משמעותית, יישומית ואפקטיבית.

בעידן רפורמת "אופק חדש", מחויבים המורים להשתתף בתהליכי הפיתוח המקצועי ומרביתם מקשרים את התהליך

לגמול ולשכר ומגיעים להשתלמויות מחוסר ברירה. מר בן זמרה אומר שכתוצאה מכך יורדת רמת המוטיבציה שלהם. "לכן, האחריות עלינו גדלה. תפקידנו להמשיך להשקיע מחשבה, להתאמץ ולבנות תהליכים מתאימים ומעניינים. המטרה שלנו היא שהמורים יבואו כי כדאי להם, כי הם מתפתחים ולומדים, כי זה חשוב והם רוצים לא כי זו חובה."

מר בן זמרה מדגיש כי "חשוב לשמור על כבוד המורים, להכיר בניסיון ובידע שצברו עד כה, להעשיר אותם, לאפשר להם להתפתח, לנהל איתם דיאלוג מכבד ומצמיח."

כבסיס להתבוננות על פיתוח הלמידה של צוות המורים מתבצע ניתוח מבוסס נתונים של התהליך, וממצאי ההערכה משמשים כעקרון מנחה להמשך.

במהלך הלמידה נבדקת מסגרת למידה השיתופית בצוות ועד כמה היא מספקת סביבה נעימה, תומכת ומכילה. אנו מקפידים להתייחס לתגובות המורים ומידת שביעות רצונם מהתהליך תוך בחינת השינויים בשטח והשינויים שעברו צוות המורים וההנהלה.

בשנת תשע"ד התקיימו באולפנת סגולה שני תהליכי התפתחות מקצועית מרכזיים האחד להנהלת ביה"ס – "העצמת הצוות המוביל". והשני לצוות המורים - "הוראה ממוקדת בפרט".

מנחה ההשתלמות הציג מודל - כלי להתמודדות עם משברים ובעיות. המורים שיתפו את עמיתיהם בסיטואציות מהכיתה ומהחיים הפרטיים. הסיטואציות נבחנו בהתאם למודל. במהלך הדיונים עלו דברים מעניינים והתאפשר מעגל שיח ותמיכה.

## למידה משמעותית בתהליכי הפיתוח המקצועי - ראיון עם הגב' עפרה אלפסי מנהלת ביה"ס ע"ש "אילן רמון" בחדרה

הפיתוח המקצועי בא לתת מענה להתפתחותו של עובד ההוראה, לצמיחתו לאורך הקריירה המקצועית שלו ולבית הספר כארגון.

לדעת גב' עפרה אלפסי, קיימת חשיבות רבה להשקעה בפיתוח המקצועי בתוך ביה"ס. "למידה מתרחשת כל הזמן ובכל מקום, ואני רואה את צוות בית הספר כקהילה מקצועית חוקרת, לומדת, יוצרת ומתנסה. למידת הצוות מבוססת על הידע, המומחיות, היכולות והניסיון של המורים - "חוכמת הפרקטיקה". לתפיסתי, חווית למידה משמעותית בתהליכי הפיתוח המקצועי תביא להוראה משמעותית וכתוצאה מכך ללמידה משמעותית אצל התלמידים".



השנה פעל בית הספר לפי מודל הגמישות הפדגוגית אשר אפשר בניית מסגרת כוללת לתהליכי פיתוח מקצועי המתקיימים בתוך ביה"ס ומחוצה לו. מסגרת זו היוותה פלטפורמה להטמעת העיקרון הפדגוגי: טיפוח קהילת מורות לומדת, חוקרת ויוצרת

תוצרי התהליך לא הוגדרו מראש אלא נבעו מהתהליך וממה שהתרחש בעקבותיו.

כארגון אנו מנסים לומדים ומתחדשים כל העת. לצורך כך אנו יוצרים שותפויות וקשרים עם מוסדות חינוך אחרים. לצורך כך אנו עורכים סיורים לימודיים של צוות ההנהלה המורחב, בארגונים הדומים לנו, שמהם אפשר ללמוד ולהתחדש.

**הטיפ למנהל החדש של מר גדעון בן זמרה:** כמנהל, אני רואה במסגרות הלמידה הזדמנות ליצירת מעגל תמיכה למורים, כי בתהליך הזה יש מעין טיפול קבוצתי, מקום בטוח להוציא דברים ללא תחושת ביקורת או שיפוט. קיימת עמיתות במסגרת למידה זו שמאד משמעותית להצלחת התהליך ולהשפעתו. אם המנהל רוצה שהתהליך ישפיע על הארגון, המורה צריך להרגיש שהתהליך עוזר לו קודם כל באופן אישי, ורק אח"כ לביה"ס.

בנוסף, "צא ולמד", ללמוד ממקומות אחרים, תתייעץ, תבקר בארגונים דומים או שונים, למד מהם, שאל שאלות, אל תחשוש - "לא הביישן למד".



## המשביחה תהליכי הוראה - למידה באמצעות חקירה עצמית של המורות את עבודתן.

גב' אלפסי מדגישה כי האתגר הגדול ביותר הוא ליצור חיבורים בין הגורמים המעורבים בחיי בית הספר, לבין המשאבים שעומדים לרשות ביה"ס. כל זאת תוך התייחסות לכלל המשימות הנמצאות על שולחנה כמנהלת בית הספר, ויצירת שגרות למידה של עמיתים ושיתוף בידע.

צוות ההוראה בבית הספר זיהה מגוון מסגרות המזמנות למידה. אחת מהשגרות שהתקיימו השנה הייתה "למידת עמיתים באמצעות צפייה בשיעורים". במערכת השעות נקבעו שגרות צפייה ולמידה קבועות, בעלות תוכן מוגדר וידוע מראש. ביסודה של למידה זו עמד השיח הפדגוגי-רפלקטיבי. המורים שיתפו זה את זה בידע ובהתנסויות, בחנו את פרקטיקות ההוראה מנקודת מבט חקרנית, שיתפו בהצלחות ובדילמות, פיתחו במשותף חומרי הוראה וכלי הערכה. תוך כך העמיקו המורים את הלמידה שלהם בנושאים שונים במסגרת חדר מורים לומד ובמסגרת הלמידה החוץ בית ספרית.



המודל זימן גם אינטראקציות חברתיות, אשר תמכו בתהליכי הבניית הידע ותרמו לחיזוק תפיסת המסוגלות האישית

והקולקטיבית של המורים. בעקבות הלמידה במסגרות השונות נוצרו שותפויות בין מורים אשר הובילו בין היתר להתבוננות מעמיקה בחומרי ההוראה ולהתאמתם להוראה במאה ה-21.

התנסויות הלמידה במסגרות המגוונות תועדו ב"יומן מסע" רפלקטיבי אישי על ידי כל אחד מהמורים. יומן המסע היווה בסיס לשיח עמיתים מתמשך ומתפתח בדגש על תפיסת הזהות המקצועית והוקרה על עבודתו של המורה. תהליך החקירה וההמשגה של מכלול החוויות וההתנסויות יצרו אצל המורה בעלות על ידע, מיומנויות והתנהגויות הוראה המקדמות למידה משמעותית.

**הטיפ של גב' עפרה אלפסי למנהל החדש:** המנהל צריך להיות מעורב ושותף פעיל בכל שלבי התהליך. המנהל צריך להיות גורם מקצועי ומשאב ידע עבור צוות ביה"ס ולהוות דוגמה אישית. יש לפנות זמן, להתמקצע, להתפתח וללמוד כל הזמן. ההתפתחות המקצועית צריכה להיות על סדר יומו של המנהל כל הזמן.