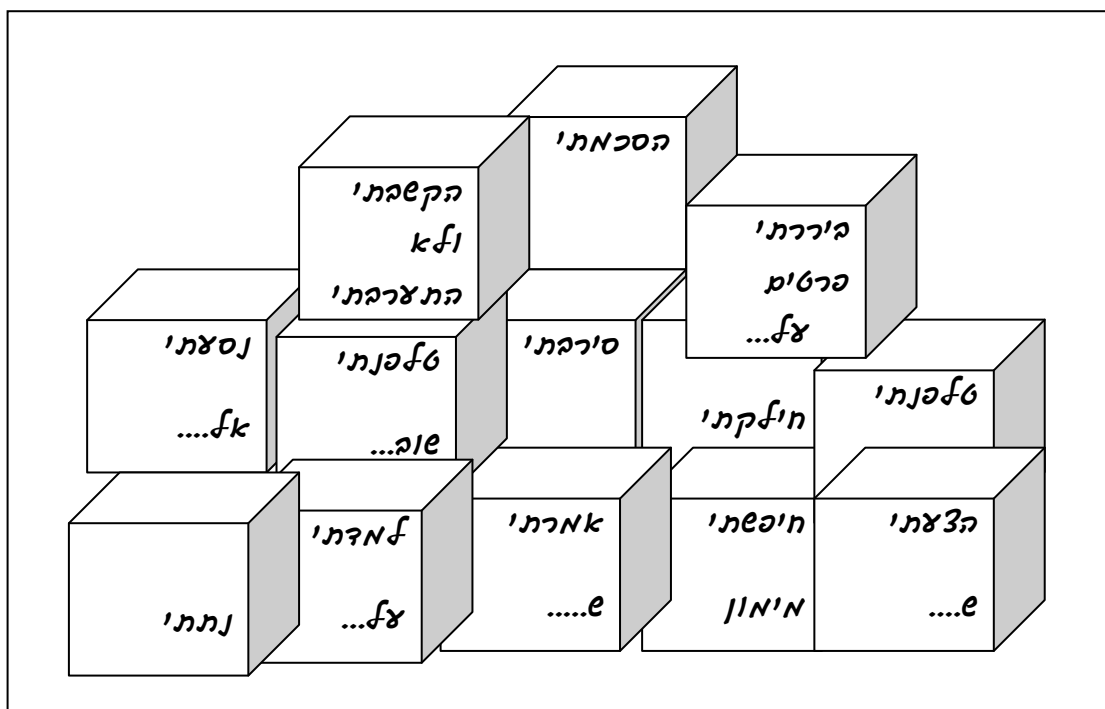


נספחים

פצולות, פצולות, פצולות, פצולות





היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות

נספח א: היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות

רקע

היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות התחילה את פעילותה בשנת 1995 במאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. את היחידה הקים פרופ' יונה רוזנפלד אשר עוסק שנים רבות ברעיון של למידה מהצלחות. היחידה ללמידה מהצלחות מלווה את למידתן של מערכות ארגוניות למען פיתוח למידה מתמשכת, ולקידום מטרותיהן של מערכות אלה.

חזון היחידה

חזונה של היחידה ללמידה מהצלחות במאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל הוא לסייע למערכות ארגוניות להעניק לאוכלוסיות היעד שלהן, ובהן אוכלוסיות החיות בהדרה, שירות איכותי, הולם ומיטיב. החזון מתמקד בקידום פרקטיקות, היערכויות ארגוניות, תכנון מדיניות ודפוסי הכשרה, תוך התבססות על הידע הסמוי במערכות אלה ועל הצלחותיהן.

היחידה מונחית על פי הנחת היסוד שבמערכות אלה מצויים אנשי צוות שהידע הסמוי שלהם יכול וצריך להפוך לגלוי ושמיש לכל. על פי אמונה זו ניתן ליצור צוותי עבודה נלהבים וחדורי שליחות על-ידי התמקדות בהצלחות ובלמידה מהן.

אופי הפעילות

במהלך השנים פותחה באמצעות היחידה וגופים שותפים שיטה מובנית ותכליתית המקנה למערכות כישורי למידה מתמשכת ויכולת לפתח תכניות פעולה מוצלחות על סמך למידה מהצלחות העבר.

תכנית הפעולה של שלוש המתודות שפותחו על-ידי היחידה ללמידה מהצלחות מאפשרת לצוותים בארגונים לעבד ידע מקצועי שהיה עד כה סמוי ולהפכו לגלוי ומכוון לפעולה. זאת תוך ליווי של תהליכי שינוי הצומחים מהשטח, ותוך למידה משותפת העוסקת בבוננות תוך כדי עשייה.

כדי לקדם את חזונה היחידה פועלת במספר כיוונים:

- **פיתוח מתודות למידה**⁷ שעל פיהן פועלת התכנית באופן מובנה ושיטתי. עד כה פותחו שלוש מתודות המותאמות לכל ארגון שעמו עובדים, בהתאם לאופיו ולצרכיו. המתודות מגלמות בתוכן את השיטה ואת השלבים שבעזרתם משיגה התכנית את מטרותיה.
- **הפצת ידע** באמצעות פרסומים, הרצאות וכנסים, ובאמצעות אתר האינטרנט של מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- **כתיבה עיונית** המפתחת שפה ומושגים המהווים בסיס לשיח חדש ביחס ללמידה על העשייה המקצועית במערכות ארגוניות.
- **מפגשי למידה להיכרות** ראשונית עם התפיסה והפרקטיקה של למידה מהצלחות ולמידה מתמשכת (כפי שמתואר בתדריך זה).
- **למידה מהצלחותיהם של אנשים הפועלים בתוך ארגונים**: חילוץ הידע הסמוי והגלוי, עיבוד הידע, הכללתו והפצתו לשימושם של אחרים.
- **הטמעת למידה מהצלחות ולמידה מתמשכת** באמצעות שיתוף פעולה עם ארגונים עמם מפתחים תכניות למידה מקיפות המתבצעות במקביל במספר זירות, כמו: ליווי תהליכי למידה באופן מקביל במספר בתי ספר.
- **הכשרת "מלווי למידה"**, המפיצים את תורת הלמידה בארגונים ובארגונים אחרים. בין המשתתפים בסדנאות להכשרת "מלווי למידה" ישנם אנשים מארגונים חברתיים ועסקיים.
- **ליווי "מלווי למידה"** למען למידה ארגונית מובנית ושיטתית על פי המתודות שבבסיס התכנית. הליווי כולל למידה משותפת, תיעוד וניתוח של התהליך הלימודי, ייעוץ והכוונה.

שיטות העבודה

הלמידה הארגונית מלווה על-ידי מנחה חיצוני מטעם היחידה ללמידה מהצלחות, שנקרא "מלווה הלמידה" של הארגון. המלווה מסייע להוביל את הלמידה בארגון ולקדם את הלמידה מהצלחות באמצעות מתודות הלמידה.

שיטות העבודה מבוססות על שלוש מתודות למידה שפותחו במהלך עבודת היחידה ללמידה מהצלחות עם גופים שונים, כגון מערכות החינוך והרווחה, והן נועדו לתרום לשיטת עבודה מעגלית - אנשי הארגון לומדים באמצעות המתודות השונות שלושה סוגים של למידה המזינים זה את זה: א)

⁷ המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופספקטיבית; המתודה השנייה: המסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית; המתודה השלישית: הלמידה על הלמידה, המתודה לקידום הלמידה המתמשכת למען העשייה.

כיצד ללמוד מהצלחות העבר; ב) כיצד להתמודד עם אתגרי העתיד באמצעות מה שלמדו מהצלחות העבר; ג) כיצד לסגל לעצמם תרבות ארגונית של למידה מתמשכת מיטבית ומתחדשת.

במתודה הראשונה שעוסקת בלמידה מהצלחות העבר נשאלות עשר שאלות מנחות שבעזרתן ניתן לנתח את הפעולות שהביאו להצלחה בעבר, וללמוד מהן למען העתיד. שיטת עבודה זו מותאמת לכל ארגון המעוניין לפתח תרבות של למידה בין עובדיו, ובה בעת לפתור סוגיות ואתגרים שטרם נמצא להם פיתרון. לאחר שאנשי הארגון אימצו את שפת המתודה ואת תרבות הלמידה כאורח חיים, הם פונים בעזרת מלווה הלמידה לפיתרון סוגיות ואתגרים חדשים באמצעות המתודה השנייה שעוסקת בהתמודדות עם סוגיות לא פתורות, ובאמצעות המתודה השלישית שמזהה דרכים לקידום ושיפור הלמידה המתמשכת במערכת הארגונית.

הפעילות - תחומים ושיתופי פעולה

הקשרים המקצועיים שנרקמו בשנות פעילות היחידה ללמידה מהצלחות ולמידה מתמשכת הם עם משרדי החינוך, הרווחה והבריאות, וכן עם גורמים נוספים, כגון עמותות, ועדות, ארגונים לזכויות אדם בארץ ובעולם.

להלן מובאות מספר דוגמאות ממבחר תחומי הפעילות:

שיתוף פעולה עם משרד החינוך: התכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית" היא תכנית משותפת שפותחה ומופעלת משנת 2002 ואילך על-ידי היחידה ללמידה מהצלחות והאגף לחינוך על-יסודי במשרד החינוך. השתתפו בתכנית זו עשרות בתי-ספר על-יסודיים המשרתים אוכלוסיות מגוונות מכל המגזרים: יהודים, ערבים, דרוזים ובדווים. במהלך התכנית הוכשרו בתי-ספר והפכו לארגונים שיש בהם למידת עמיתים מתמשכת המתבססת על זיהוי הצלחותיהם בעבר, ותכנון הצלחותיהם בעתיד. התקיים שיתוף פעולה ייחודי עם כלל בתי-ספר היסודיים בנתניה בתמיכה המפקחת הכללית של בתי-הספר ועיריית נתניה.

שיתוף פעולה עם גף ניסויים ויזמות במשרד החינוך לאיתור המשגה וכתיבה של דפוסי ההפצה וההטמעה של הידע הניסויי של מרכזי ההפצה ושל הגף.

שיתוף פעולה עם משרד הרווחה - פרויקט ניהול ידע: היחידה ניהלה קשר רציף ופורה עם היחידה לניהול ידע במשרד הרווחה. התכנית עסקה בלמידה ארגונית בכלל, ובלמידה מהצלחות בפרט, וליוותה מחלקות רווחה ושירותי רווחה שונים מספר שנים.

הכשרה וליווי של גופים שונים בארץ ובחו"ל: הענקת ליווי קבוע מאפשרת למידה מתמשכת ויצירת תכניות פעולה לרווחת אוכלוסיית היעד. הכשרה וליווי מתמשך ניתן, למשל, לאחיות טיפות

חלב; שירות מבחן לנוער; צה"ל, תכנית עתידים-צוערים למנהל הציבורי; מרכזי תמיכה לסטודנטים עם לקויות למידה; ארגון אשלים-ג'וינט ישראל; ותנועת העולם הרביעי - פעילות בנושא העוני.

לפרטים נוספים ולעיון בפרסומי היחידה ראו באתר מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל:
<http://brookdaleheb.jdc.org.il>

נספח ב: דוגמה של מצגת לחשיפת תהליך הלמידה והעשייה ברוח הלמידה מההצלחות והלמידה המתמשכת

הדוגמה המובאת כאן מעובדת מתוך מצגת המיועדת להיכרות עם התכנית "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית". התכנית פותחה והופעלה על-ידי האגף לחינוך על-יסודי במשרד החינוך בשיתוף היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות במאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. ניתן להתאים מצגת זו לארגון בפניו יוצג תהליך הלמידה.

למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית לפיתוח תרבות של למידה ארגונית בבתי-ספר	
משרד החינוך המינהל הפדגוגי	מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות
הכינה : צילה וייס האגף לחינוך העל-יסודי 2006	

מטרות התכנית
♦ לטפח למידה משותפת ומתמשכת של צוות בית-הספר ובעלי העניין הקשורים לעשייה החינוכית ♦ לזהות באמצעות הלמידה אתגרים חינוכיים ♦ להכין ולהפעיל תכניות חינוכיות בבית-הספר לקידום התלמידים לאור חזונו של בית-הספר ♦ להעריך את העשייה בתכנית על פי נתונים ולאור מדדי ההצלחה שנקבעו בבית-הספר

הנחות היסוד הייחודיות לתכנית
♦ הידע הרלוונטי לעשייה חינוכית נמצא בבית-הספר "להקשיב לעצמנו, להכיר במומחיות שלנו." ♦ ידע שימושי נוצר מלמידה המשולבת בעשייה "הלמידה חושפת וממשיגה את הידע הסמוי שאנו משתמשים בו בעשייה." ♦ שינוי שיוכל על-ידי מורי בית-הספר יוטמע וייפתח את בית-הספר לכיוון הרצוי "זיהוי הצורך בשינוי והובלתו בתהליך משותף ומתמשך תעלה את רמת ההזדהות והמחויבות של הצוות."

תרומת התכנית

- ♦ לתלמיד - שיפור הישגים ושינוי התנהגותי
- ♦ למורים - זיהוי תחומי המומחיות וקידום עשייה מיטבית
- ♦ לבית-הספר - פיתוח מנגנון להתחדשות בית-הספר על-ידי למידה משותפת ומתמשכת של הצוות
- ♦ זרימת מידע, שיקוף ושיתוף בידע ליצירת עבודה מתואמת בין בתי-הספר

מבנה ארגוני של התכנית בבית-הספר

הצוות המוביל

סדנת הלמידה

המלווה את העשייה

קבוצת עשייה

מפעילה תכנית פעולה

הצוות המוביל

- ♦ רכז למידה
 - מפעיל סדנת למידה, פותח סדנאות חדשות
 - מרכז ומתעד את הידע הנוצר בבית-הספר
- ♦ מלווה למידה
 - אדם שבא מחוץ לארגון הלומד
 - מרכז ומתעד את הידע הנוצר הצוות מוביל
- ♦ מנהל בית-הספר
 - שומר על גחלת הלמידה המתמשכת
 - מתווה את תחומי המסעות
- ♦ מפקח בית-הספר
 - מציג את נקודת המבט המערכתית

סדנת הלמידה

- ♦ בעלי העניין מורים בעלי תפקיד בתכנית הפעולה, ובעלי עניין נוספים כמו חברי הנהלה, נציגות הורים, נציגות מהרשות
- ♦ היערכות ללמידה מתמשכת קביעות זמן ומקום, נגישות ונוחות
- ♦ היערכות ללמידה משותפת הבטחת אופיו השוויוני של השיח, קבלת החלטות בהסכמה, פתיחות לרעיונות "פרועים", מוכנות לביקורת, פרגון ונדיבות

משתתפים מספרים

"זו לא עוד תכנית". מדובר בתהליך עמוק ואופטימי שנתן לכולנו תחושה של חדשנות והרצון ללמוד יחד ולהתפתח."

(מנהלת בית-ספר שהשתתף בתכנית)

"התכנית מובנית ובהירה. המורים מתחברים להצלחות של עצמם, לומדים ומנתחים אותן, ואחר-כך ממשיכים ליצירת עשייה חינוכית על פי ניתוח הצלחות העבר. זהו כלי יוצא מן הכלל לפיתוח של תרבות ארגונית אחרת."

(מלוות למידה)

דוגמאות למסעות למידה בתחומים שונים

- ♦ אכיפת נהלים ותקנון
- ♦ שיפור הדיאלוג הבית-ספרי
- ♦ להוביל את התלמיד להתנהגות מקדמת למידה
- ♦ לשפר את הביקור הסדיר בכיתה י"א במסלול בגרות רגיל
- ♦ לשפר הבעה בכתב של תלמידי כיתות ז' שרמתם בתחילת השנה מתחת לממוצע הארצי
- ♦ לשפר הישגים במתמטיקה בכיתות ט' בהקבצות נמוכות
- ♦ העלאת הזכאות לבגרות בכל המקצועות

דוגמאות להצלחות שנלמדו

- ♦ תלמידה שנשרה, בעלת לקויות למידה מורכבות וקשיים במיומנויות חברתיות, הוחזרה וסיימה בהצלחה כיתה י"ב במסלול בגרות רגיל
- ♦ הפיכת תלמידים נכשלים במתמטיקה לתלמידים מצליחים
- ♦ שינוי התייחסות של תלמידים למעמד המחנך
- ♦ שמירה על כללי המשמעת בבית-הספר

דוגמאות להטמעה

- ♦ נפתחו 16 סדנאות למידה בבית-ספר
- ♦ המועצה הפדגוגית פועלת כסדנת למידה
- ♦ נפתחו סדנאות למידה בכל החטיבות בבית-הספר
- ♦ מפקח החונך מנהלים חדשים באמצעות התכנית

נספח ג: דוגמה לתשואל

להלן מודגם קטע מתשואל שנעשה בסדנת למידה על-ידי מלווה למידה. התשואל אינו מפורט כנדרש לפי שלבי החקר, אך יש בו כדי להדגים תשואל מקוצר המתבצע בעת חשיפת המתודה (תוצרי תשואל מלא ניתן לראות בנספח ד).

מלווה הלמידה: פרופ' יונה רוזנפלד, 2010

יונה: ספרי לנו את הסיפור של ההצלחה. הלמידה מהצלחות זה מה עשית ולא מה הרגשת.

יפעת (שם בדוי): **ההקשר הארגוני:** ההקשר הוא אחת האוניברסיטות בארץ. הבחור עליו מדובר הגיע אלינו לפני שלוש שנים. לימודי התואר הראשון ארכו מספר שנים רב מהמקובל והוא חווה קשיים במהלכם. מרכז התמיכה לסטודנטים עם לקויות למידה היה קיים אז אך הוא לא היה ידוע כמו היום. הוא עבר את התואר הראשון כחוויה כואבת.

תחום ההצלחה: הישגים לימודיים עם התמודדות אקדמית תוך התמקדות בכתיבת עבודות.

תמונת המצב "לפני": הסטודנט הגיע אלינו בתקופת משבר אישי קשה, בהרגשה שאין סיכוי שיצליח להתמודד עם עומס הלימודים. הוא לא הגיש עבודות, כנראה גם היה משהו לא סגור מהתואר הראשון, והתחושה הייתה של "הר" שעומד מולו. התחושה הכללית הייתה רעה מאוד עם השלכה על דימוי עצמי. הוא הגיע עם ספקנות רבה לגבי יכולתו של מרכז התמיכה לסייע לו.

תמונת המצב "אחרי": הסטודנט עומד במקום אחר. הוא הגיש את כל העבודות ועומד לקראת סיום תואר שני. מתלבט לגבי נושא לתזה עם מחשבות ללימודי המשך. מתמודד בצורה שוטפת טובה עם הדרישות. מגיע להישגים יפים. רואים את ההשלכה על שאר תחומי החיים.

יונה: מה הוא מרגיש באופן סובייקטיבי?

יפעת: הוא מתמודד בצורה יותר טובה, יש לו כלים ושיטות שבעזרתם הוא יכול לכתוב את העבודות, והוא שבע רצון מהתהליך.

יונה: האם יש תופעות לוואי חיוביות אחרות?

יפעת: הוא מודע למגבלות, יודע לבקש עזרה, רכש ביטחון אקדמי, הרגלים וכלים חדשים ברמה אקדמית וחושב על לימודי המשך.

מחירים: הלימודים לוקחים לו יותר שנים ויש לכך מחיר כלכלי ואישי. לא ברור לו מה ייתן לו התואר שהוא לומד והוא חושב על תואר נוסף. עולה השאלה האם ההתעקשות על התואר הייתה נכונה? כיום

יש לו תלותיות כלשהי כיום בעבודה המשותפת שלנו. הייתה לו חרדה ונסיגה עת חופשה ארוכה שלקחתי.

יונה: (פונה אל המשתתפות בסדנת הלמידה): **מי מכן חושבת שזו הייתה הצלחה?** מבקש להצביע.

המשתתפות מאשרות שמדובר בהצלחה.

יונה: יש פה כמה סוגיות בלתי פתורות וניגע בהן אחר-כך. כעת, מה **הפעולות** הכי חשובות שעשית?

יפעת: כשהוא בא הוא חיפש פתרון מהיר ואמר: מול מה שאת מציעה לי יש לי במכון אחר סדנה של חמישה מפגשים "זבנג וגמרנו". אני אמרתי לו שזה לא עובד ככה, שאני לא מאמינה בשיטה הזו. אמרתי לו שאני מציעה לו סוג אחר של עבודה. הוא אמר לי שהוא נותן לי צ'אנס. למעשה התנהלה שיחה ארוכה אך המסר היה שנכון יהיה לו לבוא לכאן. זה מתוך אמונה שלי במרכז ובתמיכה שאנחנו נותנים לסטודנטים.

יונה: זו האמונה שלך והיא אינה משרתת את הלמידה שלנו. יש חשיבות להצעה שהצעת. האמונה שלך - זה ההסבר.

יפעת: הדבר השני: קביעת פגישה. הוא בא לפגישה ומאותו רגע התחילה הדרך הארוכה. התחלתי בהערכת מצב, עשינו סדר במצב העבודות שלו. כתבנו את כל העבודות שהוא צריך להגיש ובדקנו לגבי כל עבודה כמה זמן נותר.

יונה: זה העניין!

יונה פונה אל המשתתפות: היא עשתה "ספירת מלאי" - מה העבודות ומועדי ההגשה שלהן. מה נדרש בכל עבודה.

יפעת: עשינו סדרי עדיפויות. לאחר מכן שלחתי אותו למרצים על מנת שידבר איתם.

יונה: את קישרת אותו למערכות - מה שאין לסטודנטים האלה זה network.

יפעת: קבענו סדר עדיפויות ובחרנו את העבודה הראשונה. בחרנו עבודה שיש סיכוי טוב לסיים אותה, שהיא לא ארוכה מדי, שהמרצה אישר את הנושא וכו'. קבענו גם את סדר הפגישות בינינו. קבענו פעם בשבוע פגישה למשך תקופה מסוימת עד שנעשה הערכת מצב.

יונה: אמרת לו שתעשו הערכת מצב ושכל פעם תתקדמו - כלומר נתת לו "מפת דרכים".

יפעת: "מפת הדרכים" כללה מטרות לטווח הקצר והארוך יותר. גם עברתי איתו על דוח האבחון.

יונה: את אמרת: עברתי איתו על דוח האבחון.

יונה פונה אל המשתתפות: זה נראה לכן הזוי? העובדות מדברות יותר מההסברים. כל אחד עושה זאת מהסיבה שלו. לנו לא חשוב מה מניע אלא איך אנשים עובדים. **זו נקודת מפנה מכריעה.** כשעם איש כזה עובדים כך ואפשר להתחיל - עושים קונקרטיזציה. את זוכרת דבר אחד שעשית שבלעדיו לא היה קורה כל הדבר הזה?

יפעת: הוא היה מדבר ואני הייתי כותבת. הוא מדהים מבחינה מילולית אך הוא מתקשה להעביר זאת לכתב. כתבתי במקומו ולפעמים מיקדתי בעבורו.

יונה: החשוב בעיני הוא שאת כתבת את מה שהוא לא כתב. זה הידע הסמוי שאני חושב שאנו יכולים לראות מפה. חשוב שתראו מה התורה שלכן - כפי שהתגלה כאן - לא שאת מנסה ללמד אלא מתמקדת במה שהוא לא יכול להשיג. מה עוד?

יפעת: בכל מפגש היו שיעורי בית. מטלות שהיה חייב לסיים בהקשר של העבודות שלו. הוא ידע עם מה הוא צריך להגיע למפגש הבא.

יונה: בכל מפגש סוללים לו את הדרך.

יפעת: לגבי הסוגיות הלא פתורות: האם התפתחה מספיק עצמאות כך שהוא יכול לעבור הלאה?

יונה: מה התלות עושה? המשמעות היא שהוא מפחד להמשיך לבד - זה קונקרטי. תלות - זו מילה כללית. את רואה שהוא חושש שינחו אותו וזו סוגיה. זה מתקשר למתודה השנייה ולנושא הסוגיות הבלתי פתורות. המסע בעקבות שאלת הלמידה נועד לעזור למצוא דרך להבטיח שההתנתקות לא תהיה פתאומית. קיימת האפשרות להתייעץ עם עוד אנשים ואולי עם הבחור הזה כדי לפתור את המצב הזה.

נספח ד: דוגמה לתיעוד על פי תבנית התיעוד של מתודה ראשונה - למידה מהצלחות העבר, המתודה הרטרואספקטיבית

תבנית לתיעוד הצלחה במצגת

היחידה ללמידה מהצלחות
וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות
מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל

דיאלוג קהילתי באמצעות פורום רב-תרבותי בעיר לוד
ד"ר ארנה שמר

פברואר 2009

תיאור הקונטקסט הארגוני

העיר לוד

- שסעים ומתחים על רקע היותה עיר מעורבת מבחינה תרבותית
- משבר ניהול ציבורי. בעקבותיו ראש עיר ממונה וועדה ממונה לניהול העיר

מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה

הוקם בשנת 2006 והחל בפעילותו ב-2007

1. גישור ליישוב סכסוכים
2. דיאלוג קהילתי באמצעות פורום רב-תרבותי

צוות

מנהלת - עובדת קהילתית, עובדת שכונתית. 2 סטודנטיות ומתנדבים

תחום ההצלחה ונושא ההצלחה

תחום ההצלחה - דיאלוג קהילתי

נושא ההצלחה - הקמה והפעלה מתמשכת של פורום רב-תרבותי, הכולל נותני שירותים ותושבים מתרבויות שונות, הנפגשים בקביעות למען קיום דיאלוג ויצירת שינוי בהיבט בין-תרבותי בעיר

תמונת המצב	
לפני	אחרי
- אין מרכז גישור ודיאלוג בקהילה ואין ערוץ למפגשים רב-תרבותיים. המפגשים העיקריים הם בין יהודים לערבים ללא אבחנה תוך תרבותית וללא הכללת תרבויות נוספות	- יש מרכז גישור ודיאלוג בקהילה המהווה ערוץ למפגשים רב-תרבותיים של שיח שוויוני מכבד, המהווה גם כתובת לארגונים המעוניינים לפעול בהקשר רב-תרבותי ובאמצעותו נוצרו פרויקטים בתחום
- מעגל שותפים מצומצם	- מעגל שותפים רחב ומגוון
- שיח על דו-קיום (חיים אחד ליד השני)	- שיח על חיים משותפים (חיים האחד עם השני)
- נותני שירותים כמעט שאינם שותפים בפורומים עם תושבים, ואינם משתפים בחוויותיהם ועמדותיהם כתושבי העיר	- נותני שירותים יושבים יחדיו, בשוויוניות ובשותפות עם תושבים, ומשתפים בהיבטים אישיים-תרבותיים מתוקף היותם גם תושבי העיר
- תושבי העיר לא נחשפים לשותפות מקצועית עמם	- תושבי העיר נחשפים לשותפות שוויונית ומכבדת עמם
- אנשים סקפטיים ואף מתנגדים למפגש רב-תרבותי	- אותם אנשים רואים בפורום מקום מתאים לשתף בקשיים שלהם וליצור יחדיו פתרונות עם אנשים מתרבויות אחרות
- הקמת הפורום נתפסת כתהליך פוליטי שמאלני	- הפורום נתפס כמקום א-פוליטי, חברתי-תרבותי
- כמעט שאין קשרים בין תרבותיים היכולים לסייע בעת משברים בין תרבותיים בעיר ולא מורגשת לקיחת אחריות עצמאית של תושבים בנושא	- פותחו קשרים בין-תרבותיים משמעותיים: הפורום רלוונטי ומשפיע בין המפגשים הפורמליים, ומתקיימים קשרים במיוחד על רקע אירועים משבריים
- המפגש הרב-תרבותי אינו על סדר היום של אגף הרווחה בפרט והעירייה ככלל	- המפגש הרב-תרבותי בין תושבי העיר הינו על סדר היום. יש מוכנות להמשך השקעת משאבים בנושא. יש לגיטימציה מראש העיר
- תושבים ואנשי מקצוע לא נחשפים להכשרות בתחומים האמורים	- כ-30 תושבים ונותני שירותים מקצועיים נחשפו להכשרות והשתלמויות בנושא דיאלוג קהילתי ושיח בין זהויות. בעקבות המשימות של הקורסים נחשפו לנושא עוד כ-30 תושבים מהעיר

תוצרי לוואי חיוביים

אובייקטיביים

- ♦ לגיטימציה ונכונות לשיתוף פעולה מטעם ראש העיר אשר רואה בפורום זירה משמעותית לשיתוף תושבים
- ♦ שינוי עמדות לגבי זכויות של תרבויות בעיר (לדוגמה: קבלה שגם מתרבות אחרת זכאים להשתתף בפעילות המתנ"ס)

סובייקטיביים

- ♦ נרקמו קשרים בין-אישיים בין אנשים מתרבויות שונות, על רקע היכולת לשתף ולהקשיב זה לזה
- ♦ האמונה של מנהלת התהליך ברעיון הפורום הרב-תרבותי מתחזקת ומקבלת תוקף. הפורום מהווה עבורה הזדמנות להגשים חלום מקצועי. היא חשה תחושת שליחות, עשייה ואפשרות לחולל שינוי אמיתי
- ♦ משתתפים מתרבויות שונות הפעילות בפורום מספרים כי הם רואים במרכז "בית" וחשים הזדהות

תוצרי לוואי שליליים

- ♦ בפורום עולים נושאים משמעותיים שהטיפול בהם עלול להיתפס כמאיים על העירייה ומנהלת התהליך, אשר מתוקף היותה עובדת עירייה לכודה בדילמת נאמנות מקצועית
- ♦ משאבים: עלות של הפעלת פעילות הפורום - זמן המנהלת, תקציבי הקורסים וכו'
- ♦ השקעת הזמן בפיתוח תחום הדיאלוג הינה על חשבון השקעת הזמן בפיתוח תחום הגישור במרכז

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

למידה (תהליך שנמשך כחצי שנה):

- ♦ ביקורים במקומות המפעילים רעיונות דומים למרכזי גישור או לתהליכי דיאלוג
- ♦ יצירת קשרים עם אנשים שיכולים לסייע, כמו מקימי מרכזי גישור בערים אחרות, שיטור קהילתי בעיר
- ♦ מיפוי קהילתי של קהילות ושירותים בעיר
- ♦ הזמנת ראש הצוות מהלשכה לשירותים חברתיים לקחת חלק בפגישות
- ♦ לעתים הזמנת ראש האגף מהלשכה לשירותים חברתיים לפגישות
- ♦ הוצאת סיכום לכל פגישה עם בעל תפקיד ועל ביקור בארגון עם רעיון דומה והעברתו לאחראים בארגון. הסיכום נערך באופן מובנה לפי תבחינים, כמו הצגת השירות, חוזקות וחולשות, מקור תקציבי, סיכום
- ♦ התייעצויות עם אנשים משמעותיים כמו מפקחים, בעלי תפקידים, מכרים שיש למנהלת המחוז מתוקף קשריה המקצועיים

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה (המשך)

ביסוס מעמד מקצועי של מנהלת המרכז :

- ◆ קביעת פגישות מקצועיות בעיר ומחוץ לעיר
- ◆ קיום התייעצויות מקצועיות, שאילת שאלות ענייניות רבות
- ◆ דיווח קבוע, ברור ומלא
- ◆ קידום עבודה ממוחשבת : לא היה במשרד מחשב, לפיכך הביאה מהבית. פתחה תיבת אימייל לעבודתה מכיוון שלא היתה אפשרות מהעבודה
- ◆ מיצוב השירות הקהילתי : הכנת דף לוגו לעבודה קהילתית בעיר
- ◆ הצהרה שמתוכנן תהליך משמעותי ובעל חשיבות לעיר של הקמת מרכז גישור ודיאלוג בקהילה ולא כפרויקט גישור בלבד
- ◆ איסוף חומר רלוונטי על העיר ועיבודו ככלי עבודה, לעומת החסך שהיה בתחום.
- ◆ רתימת שותפים ובעלי עניין המביעים אמון ברעיון
- ◆ שיתוף עמיתים רלוונטיים בתהליך : כמו הזמנה לפגישות שהיא מקיימת, חלוקת תפקידים שמאפשרת לשותף להתבטא
- ◆ גיוס כספים וחיבור עסקים לקהילה

תכנון :

- ◆ ארגון החומרים שנאספו על תיאור המצב בעיר ולמידה של המצב בתחום ההתמודדות עם סכסוכים
- ◆ חשיבה משותפת עם ראש הצוות שלה לאור החומר שנאסף וגיבוש ראשוני של החומר
- ◆ כינוס פגישה עם מפקחים ממשרד הרווחה בה נערכה חשיבה משותפת על הנושא

הפעלת קורסי גישור :

- ◆ קורס הגישור הראשון נפתח בספטמבר 2006 (כחודש לפני פתיחת הפורום הרב-תרבותי)
- ◆ איתור משתתפים לקורס גישור : איתור המשתתפים נעשה באמצעות קבלת שמות מנותני שירותים. בנוסף, התפרסמה מודעה בעיתון המקומי. המשתתפים היו תושבים. ללא נותני שירותים בעיר
- ◆ מיון המועמדים בסיוע שני אנשי מקצוע : מהעירייה ומעמותה הפועלת בתחום
- ◆ הראיונות נערכו על-ידי מספר אנשי מקצוע בכירים בעירייה שהוכשרו לכך. נקבע מראש שהרכב המשתתפים יהיה מגוון
- ◆ קורס גישור שני התקיים לאחר פתיחת המרכז בספטמבר 2007. בקורס השתתפו גם עובדי עירייה שהגיעו ברובם בעקבות היכרות קודמת עם פעילותה של מנהלת מרכז הגישור

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה (המשך)

ישיבת עבודה לפתיחת המרכז ("יריית הפתיחה"):

- ♦ זיהוי והזמנה של השותפים הפוטנציאליים ברמה מקומית וארצית. לכל המשתתפים נשלחו הזמנות באימייל, פקס ובדואר, נעשו טלפונים לוודא שקיבלו וכן תזכורות
- ♦ הכנת הישיבה:
 - הקמת קבוצת משימה של שישה תושבים ובעלי תפקידים ועבודת שטח של עובדי מרכז הגישור
 - איתור התושבים הפעילים: פנייה לתושבים שהביעו עניין לעבור קורס גישור במרכז גישור הישיבה נמשכה שלוש שעות
 - נערך רישום מסודר של המשתתפים, כולל מדבקת שם ומסירת סדר יום לכל משתתף. הוגש כיבוד ושתייה קרה וחמה וחולקו סוכריות בכניסה
- ♦ מנהלת המרכז הנחתה את הישיבה והציגה אותה כפגישת עבודה שמטרתה הינה הצגת הקמת המרכז. שני שותפים הציגו רעיונות והדגימו בפתיחה נושאים קרובים: מרכזי גישור בארץ ודיאלוג קהילתי
- ♦ חלוקה לשתי קבוצות עבודה בהנחיית השותפים שהציגו את הנושאים בהתחלה. כל קבוצה דנה בנושא: ציפיות ממרכז הגישור והדיאלוג בקהילה והתרומה שאני יכול לתרום להפעלתו. כל מפגש תועד והופץ לכולם
- ♦ התאספות במליאה ואיסוף התשובות שניתנו

בניית המשכיות הפורום:

- ♦ הפקת דוח על תוצרי הקבוצות והפצתו לכל המשתתפים
- ♦ פגישת עבודה לסיכום המפגש עם קבוצת המשימה שהוקמה להכנת המפגש. בפגישה הוכנה טיוטה ראשונית של חזון במרכז
- ♦ פגישת עבודה שנייה עם חלק מהמשתתפים. הרכב המשתתפים הוא רב-תרבותי וסוגיית הרב-תרבות נידונה ומתקבלת החלטה לקיים קורס לדיאלוג קהילתי
- ♦ פנייה לשני אנשי מקצוע בתחום הדיאלוג הקהילתי ותכנון קורס בן 5 מפגשים בני 4 שעות כל אחד לתושבים מהקהילה. המנחים היו יהודי וערבי
- ♦ איתור משתתפים נוספים לקורס הדיאלוג הקהילתי בשיתוף משתתפי הפורום, באמצעות אימיילים, פגישות אישיות, טלפונים והפצת פלייר בעיר
- ♦ קורס הדיאלוג הקהילתי החל בינואר 2007 והסתיים במארכס 2008
 - הפעלת הקורס מבחינה טכנית: מיקום, כיבוד, הזמנת המשתתפים
 - הפעלת הקורס מבחינה רעיונית: פגישות הכנה עם מנחי הקורס
- ♦ בתום הקורס גובשו על-ידי המשתתפים שתי ועדות משימה בנושאים: קידום שיח זהויות וקידום שיתוף תושבים בעיר
- ♦ פעילות ועדת משימה: הפעלת קבוצה לנותני שירותים בנושא שיח זהויות. אותרה מנחה מתאימה והוחלט לתכנן עמה הכשרה לנותני שירותים בעיר. לאחר מכן התקיימה פגישה נוספת בהרכב זה ובה מוקד נושא הקורס: "לוד - אוצר של תרבויות", ונידונו היבטים של תוכן, מסגרת ארגונית, עלות, קהל יעד וכדומה.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה (המשך)

כניסה לפעילות שגרתית של הפורום הרב-תרבותי: שלב א' - היכרות, בניית אמון ותכנון פעילות

- ♦ איתור משתתפים נוספים מתוך ההיכרות שאפשר התהליך עם דמויות מפתח נוספות בעיר והעבודה היומיומית במרכז הגישור והדיאלוג, וכן מתוך שיחות בנושא עם פעילים ואנשי מקצוע
- ♦ מנהלת המרכז נפגשה באופן אישי עם כל אחד מהמשתתפים והציגה בפניו את רעיון הפורום וביקשה דעתו בנושא. הועלה הרעיון שהפורום ילווה את עבודת המרכז
- ♦ פתיחת הפורום בפגישה בה הוצג הרעיון הכולל ונערך דיון משתף במהות הפורום
- ♦ הנחיית מפגשי הפורום על-ידי המנהלת ובהמשך צורף גם מנחה חיצוני המתמחה בדיאלוג קהילתי. לכל מפגש הוכן סדר יום בשיתוף עם משתתפים מהפורום, והוא ארך כשלוש שעות, בשעות אחר-הצהריים-ערב. במפגשים הראשונים ההכנה נעשתה עם צוות שכלל אנשי מקצוע
- ♦ המשתתפים בפורום הציגו נושאים אשר על ליבם בהקשר לחיים המשותפים ביניהם בעיר
- ♦ בעת התלהמות המשתתפים מנחי הפורום שיקפו למשתתפים את המתרחש ומיקדו מחדש את מטרת הפורום כפורום שתפקידו להעלות על סדר היום נושאים
- ♦ מיקוד במשימות: לאחר מספר פגישות מוקדו 4 נושאים לטיפול. נבחרה קבוצה מתוך הפורום שעסקה במיקוד הנושאים ובחינת הרלוונטיות שלהם לעיר
- ♦ מנהלת הפורום כתבה ביחד עם המנחה החיצוני ועם קבוצת משימה נייר עמדה המבטא את מהות הפורום, עקרונות הפעולה וצעדים להמשך
- ♦ נייר העמדה הוצג בפני מליאת הפורום ונערך דיון בנושא ונייר העמדה אושר
- ♦ פגישה עם ראש העיר: בפגישה משתתפי הפורום חילקו ביניהם תפקידים והציגו את נייר העמדה והשתתפו באופן פעיל. בפגישה סוכם כי ראש העיר רואה חשיבות רבה בפורום ומעוניין להיפגש עמו בקביעות

עקרונות פעולה

- ♦ שיתוף בעלי עניין והרחבת מעגל השותפים הישירים והעקיפים לפורום הרב-תרבותי
- ♦ ביטוי האמונה הפנימית של המנהלת כי הרעיון של פורום רב-תרבותי נכון לעיר
- ♦ קיום פעולות לחינוך לדיאלוג קהילתי
- ♦ קיום התייעצויות שוטפות עם אנשי מקצוע ותושבים
- ♦ חיזוק קשרים בין אישיים בין השותפים
- ♦ זיהוי אינטרסים לשם הפצת הרעיון
- ♦ הרחבת אינטרסים משותפים
- ♦ גיוס מתמיד של משתתפים מתרבויות שונות לפורום הרב-תרבותי
- ♦ הכנה מפורטת וקפדנית של פגישות
- ♦ יצירת אווירה מאפשרת ומקבלת
- ♦ מתן התייחסות משמעותית ומעשית לרעיונות משתתפי הפורום
- ♦ הפעלת האחרים והישארות המנהלת "מאחורי הקלעים"
- ♦ שמירה על רצף ועקביות
- ♦ השקעת זמן רב בשלב ההיכרות ובניית הפורום
- ♦ התמודדות ישירה עם עימותים ומתחים
- ♦ השגת חופש פעולה ארגוני למנהלת המרכז
- ♦ הדרכה ולמידה מתמשכת של השותפים לתהליך

נקודות מפנה בין המצב "לפני" ל"אחרי"

- ♦ הייאוש מההתנהלות הציבורית ומעתיד העיר הניעה תושבים בעת ההתגייסות להקמת המרכז
- ♦ מיפוי העיר נתן תוקף לצורך בהקמת מרכז גישור ודיאלוג
- ♦ פגישת עבודה ראשונה מצומצמת עם מפקחים
- ♦ פגישת עבודה רבת משתתפים ("יריית הפתיחה")
- ♦ התגבשות קבוצת עניין של תושבים בעלת הרכב רב-תרבותי
- ♦ סדנה לדיאלוג קהילתי
- ♦ הקמת צוותי המשימה
- ♦ כתיבת נייר עמדה של הפורום
- ♦ פגישה עם ראש העיר : לפגישה הגיעו חברים רבים מהפורום. הם היו פעילים בישיבה והציגו באופן ברור ומשכנע את הרעיון שלהם
- ♦ מאורעות עכו 2008
- ♦ צמיחת תחום הגישור במרכז
- ♦ תקופה זו מהווה נקודת מפנה - המעבר משלב ההתגבשות וביסוס הרעיון לשלב הפעולה

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- ♦ האם צריך לעבוד על הממד התהליכי, כלומר לפעול לגיבוש וחיזוק הממד הבין-אישי בין חברי הפורום, או רק להתכוון למשימתיות?
- ♦ כיצד להתמודד עם הנאמנות הכפולה למקום העבודה ולתושבים, למשל כאשר הפורום מחליט לנקוט פעולה שמאיימת או מנוגדת להחלטה של גורמים מקצועיים (כמו כניסה לפעילות לשכונה מסוימת)?
- ♦ כיצד לגייס לפורום הרב-תרבותי קהילות שעדיין לא מבטאות בו?
- ♦ האם צריך לקבוע מנגנון של קבלת החלטות (רוב, קונצנזוס), האם צריך לבחור יו"ר (אם כן, האם חשוב שיהיו שניים יהודי-ערבי)?
- ♦ אלו פעילויות נוספות ניתן לקיים על מנת להגביר את הסולידריות והאחריות ההדדית בין המשתתפים בפורום?
- ♦ לא כל חברי הפורום בשלים להתקדם לדרגה מעשית יותר של הפורום. חלקם עדיין נתונים בשלב המתנצח והמתוסכל מקשיי החיים הרב-תרבותיים בעיר
- ♦ המשתתפים אינם מייצגים את קהילתם באופן רשמי. הם פעילים הפועלים באופן אישי ולא מתוקף בחירה או הכרה רשמית בהם. עד כה הפורום לא ביקש מהפעילים לעמוד בקשר ישיר עם קהילתם
- ♦ אין בפורום ייצוג לכל הקהילות המזוהות בעיר

כתובת למידע נוסף

- ♦ מנהלת מרכז לגישור ודיאלוג קהילתי :
אורית יולזרי, האגף לשירותים חברתיים, לוד.
oritlod@gmail.com

מתשאלת : ארנה שמר
ornashemer@orange.net.il

נספח ה: דוגמה לתיעוד לפי תבנית התיעוד של המתודה השנייה - המסע בעקבות שאלת הלמידה - המתודה הפרוספקטיבית

"שותפות בהכלת השונות"

בית-הספר המשותף "חוף הכרמל"
מעגן מיכאל

מנהלת חט"ב: עידית תמנה מנהלת חט"ע: יעל שקד-פרידמן
רכזות למידה: רותי קליבנוב, אורה קטלן
תשס"ח

מלוות למידה: רותי בירן
(מתוך מצגת שהוצגה בסדנת למידה במכון מופ"ת, מאי 2010, מאיירס ג'וינט-מכון-ברוקדייל)

המסע בעקבות שאלת הלמידה לעשייה חינוכית בבית-הספר

פירוט השלב הפרוספקטיבי (ב') בתכנית
"למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית"

פותח על-ידי:

היחידה ללמידה מהצלחות, מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל
המינהל הפדגוגי, האגף לחינוך העל-יסודי, משרד החינוך

שאלת הלמידה

כיצד ניתן להגשים את עקרונות בית-הספר: בלתי סלקטיבי, כיתות הטרוגניות משלבות ומחויבות לרצף השש-שנתי לכל תלמידי האזור.

ממצב שבו לתלמידים מתקשים אין מענה הולם בכיתות האם והישגיהם נמוכים

למצב שבו המורים מכוונים לצורכי התלמידים הללו ופועלים לקידום הישגיהם הלימודיים והחברתיים

תיאור בית-הספר

- ♦ בית-ספר שש-שנתי, בכל שכבה 7-8 כיתות וכ-32 תלמידים בכיתה
- ♦ שיעור התלמידים המאובחנים כליקויי למידה, סך-הכל - 14.8% (בחטיבת הביניים ב-17.38%, בחטיבה העליונה ב-11.67%)
- ♦ שיעור התלמידים שהושמו לחינוך מיוחד + נכויות, 3.88% (בחטיבת הביניים - 4.45%, בחטיבה העליונה - 3.22%)
- ♦ בבית-הספר קיים מרכז למידה "אופק", המסייע לשילוב התלמידים ליקויי למידה בכיתות האם ופועל בדיאלוג מתמיד עם מורי התלמידים
- ♦ בבית-הספר התקיימו מספר סדנאות למידה בתכנית: "למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית" (לצוות מורי מסלול בגרות רגיל, לכיתות בהן שולבו תלמידים שהושמו לכיתת חינוך מיוחד)

המצב המצוי	המצב הרצוי
מורים פועלים לקידום הישגי התלמידים ה"רגילים"	מורים יפעלו לקידום הישגים של כל התלמידים
התייחסות לתלמיד מתקשה כמי שאינו מתאמץ	טיפול המודעות לשונות והרחבת יכולת ההכלה
תחושה שמורי מרכז הלמידה אחראים על קידום התלמידים הללו	הרחבת דרכי ההוראה, כך שיאפשרו התמודדות עם השונות
קיים דיאלוג בין מורי ה"מרכז", למחנך הכיתה ו/או המורה של התלמיד המקבל סיוע	בניית שותפות בין המורים לחינוך מיוחד לבין כל מורי הכיתות
	אימוץ שיטות עבודה של החינוך המיוחד להוראת כלל התלמידים

תכנית הפעולה שנבחרה
♦ התכנית החינוכית היחידנית (תח"י) כנקודת מוצא לדיאלוג בין מורי מרכז הלמידה לבין מורי חטיבת ביניים - הרחבתו לתכנית חינוכית יחידנית כיתתית ♦ מפגש של ה"פורום המוביל" עם היועצות ורכזות השכבות, לזיהוי הצרכים של המורים והצהרה על סוגיות הלמידה (הפרות משמעת, הרחבת רפרטואר דרכי ההוראה, סגנונות למידה, הכנה למבחן) ♦ "הפורום המוביל" מלווה את התהליך : מגדיר שאלת למידה, רכזת הלמידה מובילה את סדנת הלמידה בנושא, הצוות עוקב אחר הביצוע ומזהה סוגיות נוספות ♦ מורי החינוך מיוחד מ"מרכז הלמידה" שותפים לסדנאות הלמידה ותורמים לקידום הסוגיות השונות ♦ עבודה בשני צוותים מקבילים בשתי החטיבות ♦ קביעת מדדי הצלחה ודרכי בקרה : הישגים לימודיים גבוהים יותר, שיפור ביכולת להתמיד בנוכחות בכיתה, עדויות תלמידים, עדויות מורים... - שיחות משוב פעמיים בשנה

נימוקי הבחירה בתכנית הפעולה
♦ התייחסות אל השונות כאל נתון תרבותי-ערכי, המחייב יצירת מענה הולם לצרכים המגוונים של כל אוכלוסיית התלמידים ♦ תפיסת הקושי כאתגר לשינוי, למידה וצמיחה ♦ סיפורי ההצלחה בהתמודדות עם שאלות הלמידה הקודמות וזיהוי עקרונות הפעולה ♦ סקרנות ורצון ללמידה בקרב המורים שלא לימדו בכיתות בהן עסקו בשאלות למידה העוסקות בשילוב תלמידים

השותפים למסע

מעגל העשייה:

חטיבת הביניים:

- ♦ כל צוות המורים
- ♦ מורי חנ"מ מ"מרכז הלמידה"
- ♦ כל תלמידי החטיבה

החטיבה העליונה:

- ♦ רכזי מקצוע
- ♦ צוות מורי אזרחות ומורי היסטוריה
- ♦ מחנך כיתה י"א ותלמידי הכיתה
- ♦ מחנכי שכבת י'
- ♦ מורה ממרכז הלמידה

מעגל הלמידה:

חטיבת הביניים:

- ♦ מנהלת החטיבה
- ♦ רכזת הלמידה/רכזת פדגוגית
- ♦ היועצות
- ♦ רכזות השכבות + מורה "מן השורה"
- ♦ מנהלת מרכז הלמידה + מורי חינוך מיוחד מ"מרכז הלמידה"

החטיבה העליונה:

- ♦ מנהלת החטיבה
- ♦ רכזת ייעוץ
- ♦ מנהלת מרכז הלמידה + מורות המרכז
- ♦ רכזת אזרחות + היסטוריה
- ♦ מחנך י"א
- ♦ תלמידי הכיתה
- ♦ רכז שכבת י'

דרכי ההטמעה של העשייה:

- ♦ "הפורום המוביל" נפגש לפני כל "סדנת הלמידה"
- ♦ סדנאות הלמידה מתקיימות אחת לשלושה שבועות-חודש
- ♦ תיעוד כל המפגשים והפצתם לכל "בעלי העניין"
- ♦ בכל המפגשים הוגש כיבוד
- ♦ נוכחות קבועה של המנהלת והרכזת הפדגוגית
- ♦ זיהוי סיפורי הצלחה בכל שאלת למידה ובניית תכנית העבודה על בסיס הצלחות אלו
- ♦ איגום הידע שנחשף בחוברת שחולקה לכל המורים

תוצרי התכנית

- ♦ **דרכי ביסוס ההתנהלות (כלים):**
 - א. לתקשורת (בין המורים לבין התלמידים, בין המורים לבין עצמם, למשובים חיוביים לתלמידים)
 - ב. לתפקוד לימודי והתנהגותי הולמים
 - ג. למעקב אחר התקדמות כלל התלמידים (בהיבטים לימודיים, תפקודיים והתנהגותיים).
 - ד. נוהלי היערכות להתאמות בדרכי הוראה ודרכי הבחנות
- ♦ **גיבוש דפוס להתמודדות מערכתית בכל סוגיית למידה ו/או התנהגות בכיתה**
- ♦ **מינוף התכנית החינוכית היחידנית מכלי לבניית תכנית חינוכית יחידנית, לכלי לבניית תכנית לקידום שיטות הוראה למגוון תלמידים**
- ♦ **למידה של מגוון מיומנויות למידה הזמינות לכל המורים**

תוצרי לוואי חיוביים בעבור קהילת בית-הספר

- ♦ הפיכת ה"מרכז" ממרכז לחינוך מיוחד, לחלק אינטגרלי בצוותי ההוראה ולמרכז המסייע לקידום שיטות ההוראה לכלל תלמידים
- ♦ שותפות בהכלת השונות ברמות שונות:
 - 0 **התלמיד** - עבודה משותפת בין שונים בכיתה, הגברת תחושת השייכות והמסוגלות, הכרה בשונות כערך, הזדמנות למיצוי היכולות האישיות.
 - 0 **המורים** - העצמת כל המורים - מעבודת יחידים בודדים, לשותפות ועבודת צוות, הרחבת רפרטואר ההתמודדויות של כל מורה (לימודית והתנהגותית), שינוי בתפקיד ובמעמד
 - 0 **בית-הספר** - למידה תהליכית מתמשכת, אחריות משותפת על התלמיד, עבודה מקצועית יותר, שפה אחידה

בחטיבת הביניים

- ♦ אירועי משמעת - ירידה מ-30% ל-10%
- ♦ תפקוד לימודי - עליה מ-70% ל-85%
- ♦ עליה ב-15 נקודות בממוצע הציונים של תלמידי שכבת ז'
- ♦ תחושת שיפור ניכרת בתפקוד כל תלמידי החטיבה

בחטיבה העליונה

- ♦ עליה בממוצע ציוני בחינת הבגרות באזרחות מ-66% ל-84%
- ♦ *100% מתלמידי בית-הספר ניגשים לבחינות הבגרות

כיוונים לעתיד

- ♦ שימוש בנתונים משאלוני המשוב לקידום שאלות למידה נוספות
- ♦ שימור מפגשי הלמידה לחשיבה, הן על דרכי פעולה להמשך והן על דרכים יעילות למעקב
- ♦ הרחבת מעגלי המורים לקידום סוגיות למידה נוספות בחטיבה העליונה
- ♦ הכשרת רכזי למידה נוספים

סוגיות בלתי פתורות

- ♦ כיצד לשמר את ההצלחות בהתמודדות עם סוגיות הלמידה שנדונו ונבנתה בעבורם תכנית פעולה?
- ♦ כיצד לשמר את ההתקדמות ללא הטלת עומס יתר על המורים השותפים למסע?
- ♦ כיצד לייצר חדשנות בהתמודדות עם סוגיות למידה נוספות?

פרטים להתקשרות והמשך למידה

עידית תמנה, רותי קליבנוב, אורה קטלן
בית הספר המשותף "חוף הכרמל"
טלפון - 04-6299770
רותי בירן - 050-5468715

בהצלחה!

נספח ו: דוגמה למכתב - הצעה לביצוע סדנת היכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת

הצעה לביצוע סדנת למידה מהצלחות לצוות עובדים ב_____

אני שמח על פנייתך ל"יחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות", כדי לבחון את האפשרות לקיים סדנת למידה לצוות העובדים ב_____. במסמך זה אציג בקצרה רקע על היחידה ועל פועלה, ולאחר מכן טיוטה להצעה לביצוע הסדנה.

1. לרקע על היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות ראו נספח א.

2. הצעה לקיום סדנה ללמידה מהצלחות

מטרות הסדנה:

- להתוודע לתפיסת העולם ולהנחות היסוד העומדות בבסיס הלמידה מהצלחות ולדון בהן.
- ללמוד כיצד הלמידה מהצלחות עשויה לתרום לאיתור ידע סמוי בארגון והפיכתו לידע גלוי בלשון מכוונת לפעולה, להפצת הידע לשימושם של חברי הארגון ולביסוס מנגנונים ללמידה מתמשכת בארגון.
- להכיר ולהתנסות במתודה הראשונה: "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופסקטיבית".
- להתוודע באופן ראשוני למתודות הנוספות של "הלמידה מהצלחות" המסייעות לארגון בניסוח אתגרי העתיד ובמימושם.
- לקיים דיון על השלכות תוצרי הלמידה של הסדנה הנוכחית על המשך הלמידה והעשייה בקרב משתתפי הסדנה.

מהלך הסדנה:

- הרצאת פתיחה במליאת הקבוצה (שעה וחצי).
- חלוקה לשתי קבוצות לשם תרגול ושיח (שעתיים).
- דיון מסכם במליאה (שעה וחצי).

נשמח לדון עמך בהתאמת הסדנה לארגוןך ולקבוע מועד מסוים

עלות הסדנה: פירוט הצעת המחיר

ציוד נדרש: _____

בברכת למידה פורייה,

שמות מלווי הלמידה ופרטים להשגתם

נספח ז: דוגמה למכתב: הזמנת המשתתפים לסדנת היכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת

משתתפי סדנת ה"למידה מהצלחות" שלום רב!

לקראת הסדנה שנקיים בתאריך _____, הננו שולחים לעיונכם את שלבי החקר של "מסע הלמידה מהצלחות". בנוסף, אנא חישבו ורשמו לפניכם, כל אחד ואחת, **סיפור הצלחה מקצועי שלכם**, במסגרת עבודתכם בארגון.

ההצלחה יכולה להיות בעלת ממדים מצומצמים או רחבים. לדוגמה, הצלחה ביצירת שיתופי פעולה מקצועיים, הצלחה בקליטת עובד חדש, הצלחה בכתיבת טקסטים לארגון, הצלחה במימוש יוזמה חדשה שלכם, הצלחה בביצוע מדידה, הערכה וליווי של תכנית התערבות המופעלת בתמיכת הארגון ועוד.

בעודכם חושבים על סיפור הצלחה, אנא נסו לחשוב על **הפעולות** שביצעתם הן כיחידים והן עם שותפיהם לעשייה ועל **עקרונות הפעולה** שהביאו להצלחה. סיפורי הצלחה אלה יהוו בסיס ללמידה המשותפת שלנו בסדנה.

במידה שיש שאלות בנושא זה, אל תהססו ליצור עמי קשר:

שם מלווה הלמידה ופרטים להשגתו.

נשמח לראותכם!

שם מלווה הלמידה

נספח ח: דוגמה למכתב: משימות בין מפגשי ההיכרות

לחברי קבוצת הלמידה שלום רב!

בהמשך למפגש "למידה מהצלחות" שקיימנו ולקראת המפגש "מלמידה מהצלחות ללמידה מתמשכת" שיתקיים בתאריך _____, אנו מזמינים אתכם להתנסות ולהעמיק את ההיכרות עם המתודה הראשונה - "המתודה הרטרופקטיבית":

א. אנו מבקשים מכם, בין אם כיחידים או בין אם כקבוצה, לזהות **סיפור הצלחה** בעבודתכם. ההצלחה יכולה להיות אישית, או של אחד השותפים שלכם. לאחר זיהוי סיפור ההצלחה, הנכם מתבקשים **לתשאל ולתעד סיפור הצלחה זה על פי שלבי המתודה (המצורפים בהמשך - נספח י).** גרסה מלאה של מסמך המתודה הראשונה מצורף לעיונכם.

ב. בנוסף, אנא כתבו שאלות, סוגיות ומחשבות המתעוררות במהלך התיעוד, או מאז פגישתנו הקודמת.

החומרים שתשלחו יהוו בסיס לבניית המפגש הבא שלנו.

אנא שלחו את התיעוד בהקדם האפשרי ולא יאוחר מה _____ לכתובת הדואר האלקטרוני _____

במידה שיש לכם שאלות, מחשבות והתלבטויות במהלך העשייה, נעמוד לרשותכם בטלפון או בדואר אלקטרוני.

בברכה,

שם מלווי הלמידה ופרטיהם (אימייל וטלפון)

נספח ט: דוגמה למערך מפגשי היכרות

12:30-13:30 - התכנסות וארוחת צהריים

13:30-14:30 - מליאה ראשונה:

1. דברי פתיחה: מלמדה מהצלחות ללמידה מתמשכת
2. הצגת סדר היום
3. הצגת המתודה הראשונה - המתודה הרטרופקטיבית, ואיסוף שאלות, סוגיות, מחשבות מהמשתתפים על לוח
4. דיון בחלק מהסוגיות שעולות (בהתאם לזמן)
5. הנחייה לקבוצות למידה

14:30-14:45 - הפסקה ופיזור לקבוצות. בהפסקה כל המלווים מתכנסים.

14:45-16:15 - למידה בקבוצות:

מנחים: 4 מלווי הלמידה ומתנדבים לתיעוד

1. תשאול סיפור הצלחה אחד
2. איסוף שאלות למידה
3. המשך דיון בסוגיות שעלו במליאה (בהתאם לזמן)
4. סבב "איך למדנו?"

16:15-16:45 - הפסקה

16:45-18:30 - מליאה שנייה:

1. הצגת שאלות הלמידה ודיון
2. הצגת המתודה השנייה - המתודה הפרוספקטיבית ודוגמאות
3. דיון מסכם וחלוקת מסמך: "המסע בעקבות שאלת הלמידה"
4. הצגת המשימה לקראת המפגש השלישי: "הממציא החברתי שבי: תיעוד בלשון מכוונת לפעולה - עשייה שהביאה לשינוי"

נספח י': המתודה הראשונה (הרטרוספקטיבית): למידה מהצלחות - שלבי החקר⁸

שלב 1: תיאור ההקשר הארגוני.

שלב 2: איתור הצלחה ראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה.

שלב 3: תיאור תמציתי של ההצלחה, במונחים של "לפני" ו"אחרי".

שלב 4: זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה.

שלב 5: זיהוי של תוצרי לוואי שליליים ושל מחירי ההצלחה.

שלב 6: בחינת השאלה האם אמנם מדובר ב"הצלחה" המצדיקה המשך למידה.

שלב 7: פירוט הפעולות שהביאו להצלחה.

שלב 8: איתור נקודות המפנה בין המצב "לפני" לבין המצב "אחרי".

שלב 9: הפקת עיקרי הפעולה שביסוד העשייה שהביאה להצלחה (בשלב 7).

שלב 10: זיהוי סוגיות בלתי פתורות להמשך הלמידה.

⁸ ראה: סייקס ואחרים, 2006.

נספח י"א: דוגמה לפעילות במתודה הראשונה - תבנית תיעוד מקוצרת

"לומדים מהצלחות העבר ויוצרים הצלחות לעתיד"
שאלון אישי לתשאול הצלחה

הצלחתי ל_____

המצב אחרי	המצב לפני
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

תיאור הפעולות שעשיתי בדרך להצלחה:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

פעולות שעשיתי שהיוו נקודות מפנה:

נקודות למחשבה:

נספח י"ב: דוגמה לפעילות במתודה הראשונה: הנחיות לצופה בתשאול

בפעילות זו המשתתפים מחולקים לשלוש ומחליפים תפקידים בסבב: מתשאל, מתושאל וצופה. לאחר כל התנסות נערך סיכום קצר. להלן דף עזר לצופה.

דף הנחיות לצופה

במהלך הצפייה חשוב ורשום:

א. שאלות/הרהורים/סוגיות הנוגעות לביצוע התשאול: (נקודות חוזק לצד קשיים)

ב. שאלות/הרהורים/סוגיות שעולות ביחס לתכנים בתשאול:

ברבע השעה האחרונה להתנסות:

1. המתשאל והמתושאל יספרו על חוויית התשאול
2. שתף את המתשאל והמתושאל בשיקוף שלך ודונו בכך
3. העלו ביחד סוגיות לדיון שעלו במהלך התשאול
4. בחרו 2 סוגיות מרכזיות לאור התרגיל להצגה במליאה

הסוגיות שבחרתם:

נספח י"ג: המתודה השנייה (הפרוספקטיבית): שלבים במסע בעקבות שאלת הלמידה⁹

שלב 1: זיהוי תחום בחיי המערכת הדורש שינוי.

שלב 2: בחירת אוכלוסיית היעד לתכנית הפעולה.

שלב 3: הרחבת מעגל המשתתפים בסדנת הלמידה וגיבוש חברי מעגל העשייה.

שלב 4: הגדרה של שאלת הלמידה: כיצד ניתן לפעול בתחום X שבו המצב המצוי הוא Y כדי להגיע למצב רצוי Z?

שלב 5: פריסת חלופות לפעולה ובחירה באחת מהן.

שלב 6: הכנת תכנית פעולה והגדרת מדדי הצלחה.

שלב 7: הפעלת התכנית ואיסוף הנתונים בצד למידה מתמשכת על בסיס העשייה ואיתור סוגיות בלתי פתורות.

שלב 8: זיהוי עקרונות המובילים להצלחה.

שלב 9: זיהוי תוצרי לוואי חיוביים ושליילים וזיהוי חסימות.

שלב 10: דיון פומבי, פרסום והפצה.

⁹ ראה: וייס ואחרים, 2007.

נספח י"ד: דוגמה לפעילות בקבוצות קטנות במתודה השנייה: ניסוח שאלת למידה ואיתור חלופות לפעולה

1. שאלת הלמידה שנידונה בקבוצה - כיצד ניתן לפעול בתחום X שבו המצב המצוי הוא Y כדי להגיע למצב רצוי Z? _____

2. חלופות לפעולה לקידום שאלת הלמידה, ונימוקים לבחירת החלופות:

החלופה לפעולה		נימוקים לבחירת החלופה
1.	יתרונות	
	חסרונות	
2.	יתרונות	
	חסרונות	
3.	יתרונות	
	חסרונות	
4.	יתרונות	
	חסרונות	

**נספח ט"ו: דוגמה לפעילות במתודה שלישית - לוח למילוי גורמים
המקדמים למידה והמעכבים אותה
איך למדנו?**

גורמים מעכבי למידה	גורמים מקדמי למידה

נספח ט"ז: דוגמה לתהליך למידה בו נעשה יישום התפיסה והפרקטיקה של הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת

נושא הלמידה: דפוסי הפצה והטמעה של גף ניסויים ויזמות ומרכזי ההפצה

עובד מתוך: "כזה ראה והתחדש" - דפוסי הפצה והטמעה של גף ניסויים ויזמות ומרכזי ההפצה, באמצעות המתודה הרטרופקטיבית - למידה מהצלחות העבר. אלנבוגן-פרנקוביץ' ואחרים (עומד להתפרסם). מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

מבוא: גף ניסויים ויזמות במזכירות הפדגוגית במשרד החינוך רואה שליחות בעידוד חדשנות במערכת החינוך ובקידומה - הן באמצעות פיתוח ניסויים בחינוך ובדרכי ההוראה, והן באמצעות הפצת הידע החדשני הקיים. כדי לקדם את תהליך הפצת הידע, החליט הגף, שמוסדות חינוך ניסויים שפיתחו ידע חינוכי חדשני במשך חמש שנים יוכלו לפעול כמרכזי ההפצה של ידע זה.

המניע לשותפות בין גף ניסויים ויזמות לבין היחידה ללמידה מהצלחות במאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל היה רצונו של הגף ללמוד את המתודה "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית". זאת, הן כדי לחשוף את דפוסי ההפצה וההטמעה של מרכזי ההפצה והגף, והן כדי לנסחם באופן מכוון-לפעולה, לתעדם ולהפיצם. הספר "כזה ראה והתחדש" (אלנבוגן-פרנקוביץ' ואחרים, עומד להתפרסם) הוא תוצר של שותפות זו. מטרתו היא ליצור בסיס ידע מובנה ושיטתי של תהליכי ההפצה וההטמעה של הידע החדשני. זאת, כדי לסייע לגופים רבים שגם הם עוסקים בהפצה ובהטמעה של תכניות חינוכיות וחברתיות בקידום עשייתם ובשיפורה.

להלן תיאור תמציתי של ארבעת השלבים המרכזיים בתהליך הלמידה:

שלב א': סדרת מפגשי למידה עם כלל הצוותים של מרכזי ההפצה

התקיימו שלושה מפגשי למידה, שבהם השתתפו צוותים מכל מרכזי ההפצה השייכים ל"גף ניסויים ויזמות" במשרד החינוך. במפגשים אלו חברי היחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות הציגו בפני המשתתפים את תפיסת העולם ודרכי העבודה של היחידה. הם חוו תשואלים של סיפורי הצלחה שהתמקדו בדרכי ההפצה וההטמעה של הידע הניסויי של מרכזי ההפצה. בין המפגשים, שנערכו אחת לכמה חודשים, המשתתפים תשאלו ותיעדו בבית-ספרם סיפורי הצלחה בנושא הפצה והטמעה של הידע הניסויי במערכת כולה, תוך שימוש בפורמט החקר של המתודה הראשונה, "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית". במפגשים אלו נבחנה האפשרות לשתף פעולה לשם כתיבת ספר שיעסוק בתורת ההפצה וההטמעה של הידע הניסויי של מרכזי ההפצה על בסיס המתודה.

שלב ב': מפגשי למידה לתשאל סיפורי הצלחה ודרכי עבודה עם מספר מרכזי הפצה וצוות מטה הגף

נערכו מספר מפגשי למידה פרטניים עם חמישה מרכזי הפצה ושני גנים. מפגשי הלמידה התקיימו בנפרד בכל מרכז והשתתפו בהם צוות המרכז, מנהלת המוסד החינוכי הניסויי שהמרכז פועל בו, מובילת רשת מרכזי הפצה ב"גף ניסויים ויזמות" וחברי צוות היחידה ללמידה מהצלחות במאייס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. במקרים ספורים השתתפו גם מפקחת מטעם המחוז ומרשתת מטעם גף ניסויים ויזמות. רוב המפגשים נערכו במרכזי ההפצה וארכו בין שתיים לארבע שעות.

רוב המפגשים הוקלטו ותומללו וחלקם תועדו בכתב. חלקם כללו גם תצפיות בפעילויות ההפצה של המרכז, כגון, מפגש עם פרחי הוראה, סדנת למידה ועוד. תוך כדי כך, ניתן היה לצפות מקרוב, הלכה למעשה, בדרכי ההפצה וללמוד על יחסי הגומלין בין המפיצים לבין אוכלוסיית היעד. במקביל נערכו מפגשי למידה ותשאל של צוות היחידה ללמידה מהצלחות עם גורמים ברמת מטה הגף.

התהליך, שבו זוכו הפעולות ונחשפו העקרונות נעשה בשיתוף פעולה עם המתושאלים ועם מובילת רשת מרכזי ההפצה. במהלך התשאל "חידדו" המתשאלים את העקרונות, והמרווינים התבקשו להגיב; מה שיצר העמקה וחידוד נוסף. זאת ועוד, הלמידה במפגשים אלה תרמה רבות למרכזים וחלקם דיווחו על יישום המתודה בעבודתם השוטפת ועל תרומתה לפעילותם. בד בבד, לצורך עיבוד המידע, צוות הכותבים קרא חומרים שהופקו על-ידי מרכזי ההפצה, כגון ספרי ניסוי, מערכי שיעורים להשתלמויות, פוסטרים שונים, תיעוד ועוד.

שלב ג': עיבוד המידע וכתיבת טיוטת ספר

כל הסיפורים שנאספו בתהליך התיעוד שתואר עד כה רוכזו וקוטלגו, תוך הדגשת רצף הפעולות שהובילו להצלחה; זאת, בהתאם לפעילותו של כל מרכז. עקרונות הפעולה נגזרו מתוך רצף הפעולות.

עקרונות אלה רוכזו לרשימה, מתוכה אותרו עקרונות משותפים לכל המרכזים מחד, והייחודיים למרכז זה או אחר מאידך. תהליך זה נעשה במשותף על-ידי מובילת רשת מרכזי הפצה וחברי צוות היחידה ללמידה מהצלחות. החומר היווה בסיס לבניית ראשי הפרקים לספר ולכתיבת טיוטה ראשונה.

שלב ד': מפגש למידה ארצי של מרכזי ההפצה

מפגש הלמידה נערך בהשתתפות צוותים מכלל מרכזי ההפצה. במפגש זה נערך דיון על טיוטת הספר, נמשך התהליך של איסוף המידע, העמקת הידע וחידודו, ונידונו סוגיות בולטות הנוגעות לאוכלוסיית היעד של הספר ולדרכי הפצתו. תובנות ממפגש זה נכללות בספר "כזה ראה וחדש".