



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقادة المدرسة



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

מודל מרחבים
בניהול עצמי
בהובלת התלמידים והצוות
תומר אושרי ואורי בן דוד

מבוא

מטרות המודל

פירוט המודל

אמר המחבר: החיבור הזה לא חיברתיו ללמד לבני האדם את אשר לא ידעו, אלא להזכירם את הידוע להם כבר ומפורסם אצלם פרסום גדול. כי לא תמצא ברוב דברי, אלא דברים שרוב בני האדם יודעים אותם ולא מסתפקים בהם כלל, אלא שכפי רוב פרסומם וכנגד מה שאמתתם גלויה לכל, כך ההעלם מהם מצוי מאד והשכחה רבה. על כן אין התועלת הנלקט מזה הספר יוצא מן הקריאה בו פעם אחת, כי כבר אפשר שלא ימצא הקורא בשכלו חידושים אחר קריאתו שלא היו בו לפני קריאתו, אלא מעט. אבל התועלת יוצא מן החזרה עליו וההתמדה. כי יזכרו לו הדברים האלה הנשכחים מבני האדם בטבע, וישים אל לבו חובתו אשר הוא מתעלם ממנה (הרמח"ל, הקדמה למסילת ישרים)

מבוא

"מרחבים בניהול עצמי" הוא מודל עבודה המאפשר למנהל או למורה להעניק למורים או לתלמידים בבית הספר מרחב אוטונומי בתוך גבולות ברורים הנקבעים מראש. המודל נוסה בהצלחה כשיטה פדגוגית בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי ברחבי הארץ, ונמצא שהוא מעודד מוטיבציה פנימית, נכונות לקבל אחריות ותחושת שייכות בקרב תלמידים.

המודל מאפשר עבודה במבנה ארגוני ובו אוטונומיית פעולה לכל אחד מהמורים בתוך הגבולות שהוגדרו לו מראש. מבנה ארגוני כזה מעמיק את תחושת השייכות בקרב המורים, יוצר אקלים עבודה חיובי ומהווה קרקע פורייה ליזמות ולחדשנות.

מטרות המודל

1. שינוי פדגוגי במרחב מוגדר - מהוראה פרונטלית ללמידה בהובלת התלמידים מתוך סקרנות ומוטיבציה פנימית.
2. העצמה ופיתוח של מיומנויות הלמידה ותחושת המסוגלות העצמית של התלמידים.
3. יצירת אקלים המעודד יזמות בקרב התלמידים והצוות חינוכי, והגברת תחושת השייכות לבית הספר.
4. שילוב כלים פדגוגיים חדשניים בעבודת הצוות החינוכי בדגש על יכולות ליווי והנחיה.
5. פיתוח תפיסה ארגונית המאפשרת מרחבי פעולה מוגדרים לכל חברי קהילה בית הספר.

פירוט המודל



המרחב האוטונומי במודל המרחבים בניהול עצמי תחום בארבעה גבולות - מסגרת המאפשרת יצירה, התפתחות וצמיחה. ארבעת הגבולות הם:

- **גבול הביטחון והבטיחות** הוא גבול חשוב ביותר, מאחר שבכל מרחב בית-ספרי אורבות סכנות בתפעול היומיומי ויש צורך לשמור על ביטחונם הפיזי והנפשי של חברי הארגון. כמו כן בהעברת האחריות לאחד מחברי הארגון, מורה או תלמיד, מוביל המרחב לוקח סיכון בעצמו, ולכן יש לחדד גבול זה ולהבהירו לפני כל העברה של אוטונומיה. האוטונומיה מאפשרת להגיע למקומות שעליהם לא תמיד חשבנו מראש, ולכן גבול זה שומר על ביטחון המשתתפים במסגרת זו.
- **גבול החזון והמטרות** מסמן את הכיוון שאליו בית הספר מתעתד ללכת או את האופק הכללי של הפרויקט שבחר הארגון לבצע. גבול זה מאפשר חשיבה משותפת על המשך כיווני העשייה של הארגון, באופן שעולה בקנה אחד עם חלומותיו ועם חזונו האישי של חבר בקהילה הבית-ספרית המקבל עליו את מסגרת האוטונומיה. המטרות המוגדרות בגבול זה הן נגזרת של החזון, והן פורטות את המטרות הכלליות למשימות בנות מימוש.
- **גבול הערכים ונהלים** הכרחי לשגרת הארגון ולמימוש החזון והמטרות של הפרויקט הנבחר. כדי שהערכים יהיו לא רק מדוברים אלא גם ממומשים, יש לתרגמם לנהלים ברורים. הגדרת גבול זה היא הזדמנות להעביר למורים ולתלמידים את התפיסה הערכית העומדת בבסיס נהלי בית הספר, ועימה גם את התפיסה הערכית-אישית של המנהל או של המורה המעניק את מסגרת האוטונומיה. גבול זה משמש בסיס גם ליצירת שיח שעשוי להעמיק את העשייה הארגונית ולשפר אותה.
- **גבול המשאבים** חשוב מאוד למורים ולתלמידים המקבלים את מסגרת האוטונומיה. ככל שירבו המשאבים, כך הם ירגישו כי סומכים עליהם ומצפים מהם למימוש מיטבי של משימותיהם במסגרת האוטונומיה שקיבלו. המשאבים אינם חייבים להיות כספיים בהכרח - הם יכולים להיות גם משאבי זמן, כוח אדם, ציוד וכדומה.

כשיש מסגרת ברורה של גבולות, המורה יכול ללוות את התלמידים בלי להשתמש בסמכותו. המסגרת מהווה את



גבולות העשייה, ולכן אפשר לקיים דיאלוג חינוכי בתוך המסגרת.

ארבעת הגבולות של המודל מרחבים בניהול עצמי הם דינמיים בהגדרתם, ועם זאת הכרחיים ליישום המודל, מאחר שאי אפשר לקיים מרחב ללא גבולות. אם האדם הממונה, קרי מנהל בית הספר או המורה, מעוניין להעצים את מי שעליו הוא ממונה, מורה או תלמיד, חשוב שיציב לו את גבולות המרחב האוטונומי באופן אישי ומדויק ככל האפשר. מאחר שהמוסדות שונים זה מזה ולכל אדם צרכים ורצונות משלו, חשוב שלא להגדיר את ארבעת גבולות הניהול העצמי באופן קשיח שאינו ניתן לשינוי. על הגדרת הגבולות להתאים למקום, לזמן ולאופי בית הספר ואנשיו.

זוהי מומלץ להגדיר רק ארבעה גבולות למרחב, מכמה טעמים: קל לזכור ארבעה רכיבים, והם נותנים מסגרת עבודה ברורה; מספר קטן מזה אינו מגדיר תמיד באופן מיטבי את גבולות המסגרת, וחשוב שגבולות אלה יהיו ברורים; מספר רב יותר של גבולות מצמצם את המרחב האוטונומי והופך לרשימת מגבלות ביוקורטית שאינה מאפשרת הבנה פשוטה של המרחב ומעכבת יצירתיות וצמיחה.

הגבולות צריכים להיבחר בהתאם לאנשים, למקום ולזמן שבהם מוגדר המרחב האוטונומי. העשייה האוטונומית של התלמידים תוכל לבוא לידי ביטוי עמוק רק אם גבולות המרחב ייבחרו בקפידה ובהתאמה מדויקת לצרכים האישיים והארגוניים במרחב הנבחר.

ליווי במודל המרחבים בניהול עצמי

כדי שהמורים או התלמידים המקבלים את האוטונומיה יצליחו לממש את עצמם ואת משימות בית הספר במסגרת הניתנת להם, הם זקוקים לליווי מיטבי. מדובר בשינוי תפיסה חינוכית ובמעבר מפדגוגיה פרונטלית למיומנויות של הנחיה, מנטורינג, עיבוד ומשוב. המלווה צריך למצוא את האיזון הדק בין ליווי צמוד של חברי הארגון בעלי האוטונומיה לאורך התהליך לבין מתן הנחיות והוראות. כך יוכלו המורים והתלמידים להרגיש כי אין מדובר במניפולציה, אלא בתהליך הנוצר מתוך אמון מלא, וכי המשימות שהם בחרו לבצע הן באחריותם הבלעדית ומתנהלות על פי תפיסותיהם. רק כך הם יוכלו לממש את עצמם ואת תפיסותיהם בבית הספר ולפעול מתוך מוטיבציה פנימית אמיתית. זאת תהיה הדרך להגביר את תחושת השייכות שלהם לבית הספר וליצור תשתית לפיתוח יוזמות בקרבם.

”
 הכי חשוב - לתת לתלמידים
 אוויר, להיות, וככה הם יובילו ויהיו
 עצמאיים, לתת להם זמן ליזום
 ולחלום.
 (מיכל, מורה בתיכון רבין, באר שבע).



הצעות לשימוש במודל

אפשר ליישם את המודל בשלוש זירות מרכזיות:

1. בחינוך הפורמלי - ניהול עצמי ולמידה בהובלת התלמידים בשיעורים במערכת השעות הסדירה של בית הספר. לדוגמה, בשיעורי ההשכלה הכללית בשכבה י' או במסגרת 30 האחוזים של הלמידה המשמעותית במבחני הבגרות במקצועות השונים.

2. בחינוך החברתי - ניהול עצמי בהובלת התלמידים בפעילויות חברתיות: טיולים שנתיים, מסעות לפולין, מועצת התלמידים, התנדבות בקהילה, טקסים, המכינה הבית-ספרית בשכבת י"ב וכדומה.

3. במבנה הארגוני - מתן מרחבים אוטונומיים בתוך גבולות מוגדרים למורי בית הספר, כדי שיוכלו לבטא בהם רעיונות וחלומות חינוכיים.

במסמך זה בחרנו לתאר תהליכים חינוכיים בזירת החינוך החברתי, מתוך הבנה כי תהליך בית-ספרי בזירה זו יהיה בעל סיכויים גבוהים יותר להצלחה. בזירה הבלתי פורמלית דרישות המערכת מועטות יותר, וקל יותר לגייס את תלמידים לפעולה ולהובלה. חוויית הצלחה בתהליך הניהול העצמי במרחבים הבלתי פורמליים תגביר את האמון של מורים ותלמידים במודל ותביא ליישומו בזירות נוספות.



המכינה הבית-ספרית

הנבחרים. בתקופת המכינה כל כיתה מלמדת את שאר תלמידי השכבה את הנושאים שבהם בחרה לעסוק, מזמינה מרצים, מקיימת סיורים ופעילויות כדי שהלמידה תהיה רלוונטית וחוייתית. לקראת סוף המכינה יוצאים התלמידים למסע בחברה הישראלית. המסע כולו נערך בהובלה עצמית של התלמידים, ומשובצים בו מפגשים העוסקים בנושאים שנבחרו ומסלולי טיול להיכרות עם הארץ ועם החברה.

איריס שלזינגר, רכזת שכבת יב,
 בית הספר עירוני ג' מודיעין

המכינה הבית-ספרית בשכבת י"ב היא אחת התוכניות הרחבות והמשמעותיות הנשענת על מודל הניהול העצמי. הצוות החינוכי בונה את המסגרת האוטונומית של המכינה בדגש על היכרות עם החברה הישראלית. מתוך מסגרת זו התלמידים בוחרים בתחילת השנה את הנושאים שהם רוצים להתעמק בהם, ולקראת תקופת המכינה - המתקיימת, במשך שבועיים עד חודש, אחרי בגרויות החורף ולפני חופשת הפסח - הם לומדים ומעמיקים בנושאים

תהליך עבודה ושלבי העבודה עם המודל

מרחב בניהול עצמי לתלמידים



להלן תהליך מומלץ של בחירת מרחב מהחינוך הבלתי פורמלי והעברתו לניהול עצמי של התלמידים:

השלב	שותפים	זמן מומלץ	דגשים
בחירת מרחב	צוות ההנהלה בהובלת מנהל בית הספר	תלוי בגודל המרחב, עדיף שנה מראש	1. התאמה לשכבה ולתלמידים 2. התאמה לצוות המחנכים 3. סיכויי הצלחה גבוהים 4. מרחב המאפשר לא להצליח
בניית מסגרת	צוות המחנכים המובילים את המרחב	חודשיים לפני זמן ההעברה לתלמידים	1. התאמה לחזון ולמטרות של בית הספר 2. דיוק וירידה לפרטים 3. ראיית הנולד וחשיבה על מכלול האפשרויות
העברה לתלמידים	מנהל בית הספר והצוות החינוכי	ככל שהמרחב גדול יותר נדרש זמן רב יותר להערכות התלמידים (בהתאם להערכת הצוות)	1. אירוע חגיגי וטקסי המציין "העברת מקל" 2. הכנת התלמידים לשאת באחריות ולהוביל 3. יצירת השראה ומוטיבציה
הנעה	הצוות החינוכי	מייד לאחר ההעברה	1. בניית מבנה ארגוני מיטבי על ידי התלמידים 2. קיום בחירות ואיוש המבנה 3. יצירת מוטיבציה על ידי שיקוף המטרות והמשאבים
ליווי	הצוות החינוכי	לאורך כל התהליך משלב ההעברה	1. מעבר מהוראה למנטורינג והנחיה, מתשובות לשאלות 2. העצמת הכוחות והיכולות של המשתתפים 3. שמירה על גבולות המסגרת 4. שימוש במיומנויות כמו ניהול זמן, גאנט עבודה, לוח תכנון ועוד 5. רפלקציה ועיבוד מובנים לאורך התהליך
אירועי שיא בהובלת התלמידים	תלמידי השכבה	על פי המועד שקבע הצוות החינוכי והציג לתלמידים בשלב ההעברה	1. נוכחות מרבית של אנשי הצוות 2. שחרור מלא לניהול העצמי לצד שמירה על גבולות המסגרת 3. ליווי צמוד של המובילים
משוב והערכה	כלל תלמידי השכבה והצוות החינוכי	מייד לאחר אירועי השיא	1. הקפדה על עיבוד ומשוב בכל הרמות מההנהלה ועד התלמידים 2. דגש על התהליך האישי שעברו התלמידים ואנשי הצוות 3. התאמה למטרות הפרויקט 4. חשיבה על המשך התהליך ועל מרחבים נוספים

יתרונות המודל ואתגריו

היתרונות

1. גמישות: יתרון מרכזי של המודל טמון

בגמישותו וביכולת להתאימו לכל מסגרת חינוכית המבקשת לקיים אוטונומיה ולמידה התנסותית ויצירתית. מרחב אוטונומי יכול להיות שיעור בכיתה או פרויקט למידה חודשי, טיול שנתי או אירוע סיום השנה; הוא יכול להיות במסגרת בית הספר או במסגרת מרחב אוטונומי הניתן למורים בעבודתם. המרחב יכול אפוא להתאים לכל אחד מהמעורבים בו כ"חליפה אישית".

2. פשטות: מרחב אוטונומי בתוך ארבעה

גבולות מוגדרים. הפשטות מקילה על השחקנים במערכת, שכן אין הם נדרשים להתנהל על פי חוקים מסורבלים ומרובי הנחיות.

3. שפה משותפת: המודל עשוי לסייע לעבודה

משותפת של צוותי משימה ולמידה בתוך בית הספר. השימוש באותו מודל במרחבים שונים יוצר שפה משותפת ומאפשר חיבור בין צוותים ובין תחומי עשייה.

4. עצמאות: היתרון החשוב ביותר של המודל

טמון בהבנה כי אם אנו מעוניינים בתלמידים אוטונומיים הלומדים מתוך סקרנות, מתבוננים בעולם, מבינים אותו ורוכשים מיומנויות למידה בתהליך חינוכי המותאם להם, עלינו להעניק להם מרחב לצמיחה אישית.

האתגרים

1. לדעת לשחרר: האתגר הגדול ביותר

של המודל טמון ביכולת של המנהל והצוות החינוכי לשחרר ולאפשר לתלמידים להוביל. מאחר שאנו אנשי החינוך מכירים את המערכת ובעלי ניסיון רב, אנו מתפתים לתת לתלמידים את הפתרונות, או מאפשרים להם מרחב פעולה למראית עין בלבד, ללא אוטונומיה אמיתית. עבודה עם המודל דורשת מאיתנו להתגבר על אינסטינקט חינוכי זה ולבלום את הצורך להיות בשליטה - גם אם התוצר יהיה ברמה נמוכה יותר.

2. שפה חדשה: תפקיד הצוות החינוכי

משתנה מאוד במהלך העבודה עם המודל - מהוראה פרונטלית לליווי וחניכה. שינוי זה דורש מיומנויות מהשדה המקצועי של המנטורינג, האימון האישי והנחיית הקבוצות.

3. עבודה קשה בתחילת הדרך: קל

ופשוט יותר לצוות החינוכי להוביל את המרחב בעצמו ולא להעביר את האחריות לתלמידים; להוביל טיול שנתי ולא ללוות תלמידים המובילים אותו. כדאי אפוא שאנשי הצוות החינוכי יהיו מוכנים לאתגר ולמאמץ שנדרש מהם בתהליך זה ויעניקו בכך לתלמידיהם לא רק חוויית למידה, אלא גם מיומנויות לחיים.

”

הטיול היה מחבר לארץ, מאפשר לתלמיד י"ב לנהל להשיג דברים ולהיכנס לעולם המבוגרים.

(א', תלמיד בבית חינוך משותף,
חוף השרון)

מהלכה למעשה

הטיול השנתי כדוגמא למרחב בניהול עצמי של תלמידים

אחד המרחבים בחינוך הבלתי פורמלי הוא הטיול השנתי. בחרנו להביא מרחב זה כדוגמה לתהליך חינוכי של ניהול עצמי כי הוא קיים במרבית בתי הספר ויכול להתאים לבתי ספר יסודיים ועל-יסודיים כאחד. על הצוות החינוכי הבונה את המסגרת האוטונומית להתאים (לצמצם או להרחיב) את המרחב לשכבת הגיל של התלמידים ולאופיו המיוחד של בית הספר.

בחירת מרחב

בחרנו את מרחב הטיול השנתי, ואנו נדרשים להחליט באיזו שכבה כדאי ליישם את מודל הניהול העצמי בטיול. מומלץ לקיים ישיבת הנהלה בהובלת מנהל בית הספר, הרכז החברתי ורכז הטיולים, ולדון בהתאמת המודל לתלמידי השכבה ולצוות המוביל (בעיקר לרכז השכבה). אם זהו המרחב הראשון שבו מתנסים בניהול עצמי בהובלת תלמידים בבית הספר, כדאי לבחור בשכבה שבה הסיכויים להצלחה גבוהים, ולוודא שהצוות מבין את הרעיון ומחויב ליישמו. מוטב שהתהליך יתקיים מוקדם ככל האפשר בשנת הלימודים, ואם אפשר רצוי להתחיל בו כבר לקראת סוף השנה הקודמת, כדי לעדכן את חברת הטיולים ולבחור מקומות לינה מתאימים.

בניית מסגרת

עם בחירת צוות המחנכים המובילים את מרחב הטיול השנתי, יש להיפגש, מוקדם ככל האפשר, כדי ללמוד את המודל ולבנות מסגרת גבולות ברורה לטיול השנתי. יש להתאים את המסגרת לחזון ולמטרות בית הספר: לדייק, לבחון את הפרטים, לראות את הנולד ולחשוב על מכלול האפשרויות. ככל שנוסיף ונפרוט ונגדיר את הגבולות, כך נתאים אותם לשכבת הגיל ולאפיונים הייחודיים של בית הספר. עם זאת ככל שנפרט, נקטין את המרחב שניתן לתלמידים. יש להביא זאת בחשבון בבניית המסגרת.



ביטחון ובטיחות

הטיול השנתי יתבצע על פי הנחיות חוזר מנכ"ל, באחריות מנהל או מנהלת בית הספר ובכפוף להנחיות הצוות בטיול.

חזון

הטיול השנתי יאפשר מרחב לכל תלמיד ותלמידה לחוות תהליך מגבש, מלמד ומעצים במסגרת הכרת הנגב והחברה הישראלית באזור זה, באמצעות מודל הניהול העצמי.

מטרות

- הכרת הארץ בדגש על הר הנגב והמכתשים.
- היכרות עם החברה הישראלית בנגב.
- פיתוח עבודת צוות בניהול עצמי.
- תרומה לקהילה.
- יציאה מהשגרה וגיבוש שכבתי ראוי.

משאבים

- שלושה ימי טיול ושני לילות 24-26 במרץ
- תקציב של טיול שנתי
- ציוד מבית הספר
- זמן הכנה במסגרת שיעורי החינוך
- חצי יום הכנת השכבה לטיול ב-17 במרץ
- ליווי של צוות המחנכים ורכז הטיולים
- ליווי מדריכים מחברת הטיולים



ערכים ונהלים

אחריות - התלמידים והתלמידות יובילו וינהלו את הטיול השנתי בשיטת לת"ת (לכל תלמיד תפקיד). הוועדה המובילה תלווה את כל מסגרות האחריות של תלמידי השכבה ותפקח עליהן.

עזרה הדדית, כבוד, שוויון וקבלת האחר - העבודה המשותפת והמפגשים יתנהלו בנועם ובכבוד הדדי.

היכרות ומעורבות בחברה הישראלית - קיום התנדבות שכבתית אחת לפחות במסגרת המבע (מרחבים בניהול עצמי) והיכרות עם שתי קבוצות לפחות בחברה הישראלית בנגב.

שותפות ועבודת צוות - צוות תלמידים שיוביל את הטיול ישקפו את התנהלותם והחלטותיהם לכלל תלמידי השכבה

יוזמה ומנהיגות - תלמידי השכבה יובילו את כל ההדרכות, המסלולים וערבי הגיבוש.

הכרת הארץ - קיום שלושה מסלולי הליכה לפחות ובהם הדרכות ופעילות חברתית.

להלן דוגמה לגבולות המסגרת האוטונומית לטיול שנתי בניהול עצמי:

העברה לתלמידים

לאחר שהצוות החינוכי יכתוב את מסגרת הגבולות, יש להעבירה לתלמידי השכבה. מומלץ לקיים מפגש זה מוקדם ככל האפשר בתחילת השנה, כדי להותיר בידי התלמידים די זמן לתכנון הטיול. חשוב להפוך את מפגש העברת המסגרת לאירוע חגיגי וטקסי המציין "העברת מקל". כדי להדגיש את חשיבותה של "העברת המקל", מומלץ שמנהל בית הספר הוא שיפתח את המפגש. עוד מומלץ לשלב במפגש סרטון, סיפור או הרצה של מרצה חיצוני. כך יבינו תלמידים כי מדובר בתהליך חדש, שבו מצופה מהם להשתתף ולהוביל ולשאת באחריות.

הנעה

העברת המסגרת איננה ערובה לתחילתו של תהליך בהובלת התלמידים, מאחר שגם אם התקיים אירוע העברה מיטבי, לרוב התלמידים אין מיומנויות הובלה ותכנון או די היכרות עם תחום הטיולים והשטח. לכן מומלץ שהצוות החינוכי יתחיל מייד לאחר אירוע ההעברה **בבניית מבנה ארגוני** מיטבי להובלת הטיול על ידי התלמידים. הצוות החינוכי יכול לבחור בתלמידים מסוימים להיות בעלי תפקידים בהובלת הטיול, אך באופן זה לא יאפשר לכלל התלמידים להשתתף בהובלה. כדאי אפוא לקיים בחירות דמוקרטיות בכיתות ולאפשר לכל תלמיד ותלמידה שמעוניינים בכך לנסות להיבחר. זוהי הזדמנות עבור צוות המחנכים לעודד תלמידים שהובלת הטיול עשויה להיטיב עם תחושת המסוגלות העצמית שלהם. אנו ממליצים לקיים תהליך שבו בוחרים מכל כיתה שני נציגים לוועדה זמנית. בוועדה זו מוצגת לעומק המסגרת האוטונומית - בדגש על גבול המטרות וגבול המשאבים והאפשרויות הקיימות במרחב. לאחר מכן יש לאפשר לתלמידים בוועדה הזמנית לבנות מבנה ארגוני התואם את צורכי ההובלה של הטיול, היינו לכוון ועדות מתאימות לכך: ועדת-על (האחראית לכל הטיול), ועדת מסלולים, ועדת הדרכות, ועדת לוגיסטיקה, ועדת הווי, ועדת צ'ופרים, ועדת מזון, ועדת בטיחות וכדומה. עם סיום תכנון המבנה הארגוני, יקיימו חברי הוועדה הזמנית בחירות לכלל תלמידי השכבה ותינתן הזדמנות לכולם - גם לחברי הוועדה הזמנית - לבחור ולהיבחר. בכך יסתיים תפקידם כוועדה זמנית.

”

ניהול עצמי מביא את התלמיד להיות אקטיביסט בבית הספר, מגביר את תחושת השייכות שלו ומעצים את היותו לומד עצמאי. (דודו שרבי, מנהל תיכון שש-שנתי)

ליווי

הליווי מתחיל כבר בשלב העברת הניהול העצמי לתלמידים ונמשך עד סוף התהליך. זהו תהליך מורכב המחייב את הצוות החינוכי לעבור מהוראה ישירה למנטורינג ולהנחיה, ממתן תשובות, לשאלות שאלות. אנו ממליצים שאת **ועדת-העל של הטיול יוביל רכז השכבה, וכל אחד מהמחנכים ילווה ועדה אחת** לפי המיומנויות שלו או החיבור לתלמידים שנבחרו לוועדה. על הצוות החינוכי לשמור על גבולות המסגרת, בעיקר על הביטחון והבטיחות, להיות קשוב לצורכי התלמידים ולתמוך בהם בכל צומת שבו הם נתקעים. זה הזמן לתת לתלמידים כלים ולהקנות להם מיומנויות שיעזרו להם בתכנון ובהובלת הטיול: ניהול זמן, לוחות זמנים, לוח תכנון, בניית רשימת ציוד, ניווט והתמצאות בשטח, מתודות הדרכה וכדומה. זוהי הזדמנות לחבר את התלמידים לחברת הטיולים המסייעת לבית הספר להוציא את הטיול לפועל. מומלץ להזמין את מנהל הטיול מטעם החברה או מדריכים מטעמו לבית הספר כחודשיים לפני הטיול, כדי שיכירו את התלמידים בוועדת המסלולים, ההדרכות והלוגיסטיקה. חיבור ביניהם יביא ליצירת קשר ישיר בין התלמידים בוועדת הלוגיסטיקה למנהל הטיול, והמורה המלווה רק יוודא כי הדברים נעשים בתוך גבולות המרחב. מדריכי הטיול ייתנו לתלמידים בוועדת המסלולים מידע על מסלולי טיול מתאימים באזור הנבחר (דרגת הקושי שלהם, חלוקתם למקטעים של הפסקות והדרכות). הם גם עשויים לעזור גם לתלמידים בוועדת ההדרכות להתכונן כנדרש להדרכות במסלולים ולהעביר לכם חומרי הדרכה ומתודות. מומלץ, אם אפשר,

שהתלמידים המובילים וצוות המחנכים יצאו לסיור הכנה עם נציגי צוות חברת הטיולים כחודש לפני הטיול, כדי להכיר את אזורי הלינה ואת המסלולים.

חשוב להיות קשובים להתקדמות התלמידים: אם הם מסתדרים - לאפשר להם לנוע בתוך הגבולות ולעזור; אם הם נתקעים - לספק כלים, מיומנויות ולהניע אותם לפעולה. כדאי לעצור מדי פעם את עבודת הוועדות ולקיים רפלקציה אישית או קבוצתית, כדי לעבד עם התלמידים את התהליך שהם עוברים, ולקדם בכך את התפתחותם האישית ואת התהליך כולו.

אירוע שיא

היציאה לטיול היא בגדר אירוע השיא של התהליך, אולם אפשר לקיים לפניו אירועים משמעותיים נוספים שהם בבחינת אבני דרך בתהליך, ובהם הצגת המבנה הארגוני לשכבה, סיור הכנה לקראת הטיול, תדריך שכבתי לקראת היציאה וכדומה. כל אחד מהאירועים הוא בבחינת הזדמנות להניע את התלמידים לפעול ולהשלים את המשימה בזמן, ללמוד ולקבל משוב לקראת האירוע הבא.

באירוע השיא של הטיול נדרשת נוכחות מרבית של אנשי הצוות, שכן עליהם לשמור על גבולות המסגרת ולהעניק ליווי צמוד לתלמידים המובילים. עם זאת הצוות החינוכי נדרש להתבונן בתלמידים אך לא להתערב, אלא אם כן הם חורגים מהגבולות או מבקשים הכוונה. כדאי להתחיל את היום הראשון בתדריך בוקר של כל מובילי הטיול - תלמידים, צוות החינוכי, מדריכים, מאבטחים ונהגים. זוהי הזדמנות לתלמידים לעמוד בפעם הראשונה לפני כל הגורמים המעורבים בטיול ולהתחיל במעשה ההובלה. זוהי גם הזדמנות להבהיר לכל משתתפי הטיול כי מדובר בניהול עצמי ובהובלה של התלמידים. על פי חוזר מנכ"ל, על אנשי הצוות להקפיד על ליווי צמוד לתלמידים בכל הפעולות הנוגעות לבטיחות - כשהם סופרים את התלמידים באוטובוס, לוקחים ציוד למסלול, מובילים מסלול וכדומה. עם זאת יש לאפשר לתלמידים לקיים את כל התהליך בעצמם - ועל הצוות החינוכי והמדריכים רק להיות סמוכים פיזית ולוודא שהכול מתנהל כנדרש: תלמיד יוביל את ההליכה במסלול, והמדריך הצמוד אליו רק יוודא כי אינו טועה בדרך; תלמידה תדריך, ומדריכת הטיול תוסיף פרטים לאחר מכן אם יידרש. זאת הזדמנות עבור המדריכים להעניק משוב לתלמידים המובילים את המסלול ואת ההדרכות, ולתת להם כלים לקראת המשך הטיול.

יש להקפיד שהתלמידים המובילים יסכמו את היום בסופו. הצוות החינוכי ומדריכי הטיול יעלו תובנות מאותו היום, אך התלמידים הם שיקבלו החלטות לקראת יום המחרת. בכל ערב יוכל הצוות החינוכי לקחת את התלמידים המובילים לשיחת משוב ורפלקציה, כדי לתת להם כלים ולהעלות את המוטיבציה שלהם לקראת המשך הטיול. כדאי לנסות ולקיים סיכום קצר לקראת סוף הטיול בכל הכיתות וגם בוועדות המובילות.

משוב והערכה

בסיום הטיול השנתי יש לסכם את האירוע תוך הקפדה על עיבוד ומשוב בכל הרמות - מההנהלה ועד התלמידים. יש לבחון אם הושגו מטרות הטיול. מאחר שמדובר בניהול עצמי של התלמידים, חשוב לא רק לעודד בקרבם חשיבה על השיפורים הנדרשים לקראת הטיול הבא, אלא גם להעניק להם, ולאנשי הצוות, משוב על התהליך האישי שעברו. מומלץ לשלב את צוות חברת הטיולים בתהליך הסיכום: לקבל מהם הן משוב מקצועי על אופני השיפור הרצויים הן משוב אישי על התלמידים שליוו במהלך הטיול. זוהי ההזדמנות של הצוות החינוכי לתת משוב אישי לכל תלמידי השכבה, בעיקר לתלמידים המובילים, שעברו דרך משמעותית; לשקף להם את ההצלחות ואת האתגרים, לסכם איתם מה למדו ואילו מיומנויות רכשו בתהליך. זוהי הזדמנות לעבד את התהליך גם עם הצוות החינוכי, שנדרש לשנות את שיטת ההוראה שלו, לסמוך על התלמידים ולאפשר להם מרחב הובלה. כדאי לנצל את הסיכום למחשבות על מרחבים נוספים בבית הספר שבהם יוכלו התלמידים להמשיך ולהוביל. המנהל יכול לשקף באופן אישי למורים את ההתמודדות שלהם בתהליך: מה למדו, בפני אילו אתגרים ניצבו, במה הצליחו יותר ובמה פחות.

ביבליוגרפיה

- גורדון, ד' (תש"ן). האוטונומיה של התלמיד ובית הספר האוטונומי. בתוך י' פרידמן (עורך), **אוטונומיה בחינוך: מסגרות מושגיות ותהליכי ביצוע** (עמ' 45-57). מכון הנרייטה סאלד.
- גזיאל, ח' (2002). **בית ספר בניהול עצמי: תיאוריה, מחקר ומעשה**. רמות.
- הכט, י' (2005). **החינוך הדמוקרטי - סיפור עם התחלה**. כתר.
- וינגר, א' (2017). **מעבר בתי ספר לניהול עצמי - הסדרה והיבטים אירגוניים**. הכנסת, מרכז המחקר והמידע.
- נר, א' (2017). **שינוי ארגוני של בית ספר**. פרדס.
- נר, א' ופירו, פ' (2007). **ניהול עצמי של בתי ספר מרעיון למעשה**. מכון הנרייטה סאלד.
- סל, ד' ואייזנהרט, ק"מ (2015). **חוקים פשוטים - איך להצליח בעולם מורכב**. דיונון.
- ענבר, ד' (תש"ן). התייחסות אוטונומיה במערכת חינוך ריכוזית? בתוך י' פרידמן (עורך), **אוטונומיה בחינוך: מסגרות מושגיות ותהליכי ביצוע** (עמ' 58-78). מכון הנרייטה סאלד.
- פרידמן, י' (תש"ן). משמעויות ומיקוד באוטונומיה. בתוך **אוטונומיה בחינוך: מסגרות מושגיות ותהליכי ביצוע** (עמ' 32-44). מכון הנרייטה סאלד.
- פרידמן, י', ברמה, ר' ותורן, ש' (1997). **ניהול עצמי: שינוי תרבות הניהול הבית ספרי**. מכון הנרייטה סאלד.
- פרידמן, י', ברמה, ר' ותורן, ש' (2001). **רמת הניהול העצמי של בית הספר - כלי הערכה**. מכון הנרייטה סאלד.

קישורים

תומר אושרי, ת' (2017). מרחב של ניהול עצמי. **הד החינוך**, צ"א(4), 30-32.

<https://drive.google.com/file/d/1lOHDIOOhmNMHlaHpNkS/view?usp=sharing>

אתר מב- מרחבים בניהול עצמי

[/http://maba.org.il](http://maba.org.il)

פרוטוקול

לבניית גבולות המסגרת האוטונומית

על ידי הצוות החינוכי

רקע

הבנייה המשותפת של גבולות המסגרת חשובה מאוד בתהליך הניהול העצמי, מאחר שהיא מאפשרת לצוות החינוכי ליצור שפה משותפת ולנסח גבולות חינוכיים שמתאימים לו. גבולות המסגרת מביאים לידי ביטוי את האחריות החינוכית של הצוות למרחב הנבחר, ולכן חשוב שהתכנון ייעשה **ללא התלמידים** ועל פי תפיסותיהם של אנשי הצוות המשתתפים בתהליך.

המלצות מקדימות

1.

יש למנות "רשם", שיכתוב במהלך הדיון את הגבולות על הלוח או במחשב המחובר למקרן לעיני כל הנוכחים. רצוי גם להמחיש את הגבולות בצורה גרפית - לצייר ריבוע גדול במרכז ולכתוב את הגבולות לאורך צלעותיו או מתחת לריבוע על פי מסגרת המודל.

2.

מומלץ להביא לישיבה מסמך ובו ניסוח החזון והמטרות של בית הספר, כדי לחבר את החזון והמטרות של התהליך לחזון למטרות של בית הספר

3.

מומלץ שמוביל התהליך החינוכי (בדרך כלל רכז או רכזת השכבה) יוביל את הדיון.

4.

מטרת הישיבה לנסח גבולות ברורים ומדויקים לצוות ולשכבה, ולכן במקרים של אי-הסכמה יש לקיים דיון עומק. עם זאת חשוב שלא להיתקע בתהליך. אפשר לסמן נקודות מחלוקת ולהמשיך הלאה לקביעה ולהגדרה של יתר הגבולות.



שלב א | שם למרחב

שאלה לדוגמה: מהו השם המתאים בעיניכם ביותר לפעילות ולעשייה שהמרחב מאפשר לתלמידים בתהליך החינוכי? רצוי לבחור שם שיבטא את המהות וגם יהיה אטרקטיבי לתלמידים.

- רושמים את השם ככותרת מעל הריבוע המשורטט.

שלב ב | מה קורה במרחב

שאלה לדוגמה: מה אנחנו חולמים ורוצים שיקרה במרחב הניהול העצמי שניתן לתלמידים?

- רושמים בתוך הריבוע את כל מה שמעלים המשתתפים.

שלב ג | הגבולות

זהו השלב המרכזי של הישיבה ובו קובעים ומנסחים את ארבעת הגבולות של המרחב האוטונומי. כדאי לכתוב את הגבולות כפי שיפורט להלן יד הצלעות המתאימות.

אף שהגבול העליון הוא "גבול הביטחון והבטיחות" אנו ממליצים להתחיל את כתיבת הגבולות ב"גבול החזון והמטרות", מאחר שהוא עוזר לנו להגדיר את הסיבות לקיומו של התהליך החינוכי ומכוון אותנו בכתיבת הגבולות.

חזון ומטרות

מומלץ להתחיל בקביעת המטרות ורק לאחר מכן לנסח חזון.

שאלות לדוגמה: מהן מטרות התהליך? לשם מה אנחנו רוצים לקיים את התהליך? מה התוצרים הרצויים של התהליך?

1. מומלץ לכתוב לפחות ארבע מטרות שונות.

2. לצד מטרות הקשורות במהות התהליך רצוי לנסח מטרה שעניינה הניהול העצמי שלו.

לדוגמה, בטוילים בית-ספריים יהיו מטרות כגון היכרות עם אזור גאוגרפי מסוים, חיבור לתחומי דעת בגאוגרפיה או בתנ"ך, היכרות עם החברה הישראלית, ניהול עצמי, הובלה בידי התלמידים, גיבוש שכבתי וכיתתי וכדומה.

לאחר כתיבת המטרות יש לנסות להבין לעומק את משמעותן וכיצד הן מתקשרות לתהליך החינוכי הרחב ולחזון בית הספר.

החזון צריך להיות כתוב בשפה ברורה ותמציתית, לא יותר משני משפטים.



ערכים ונהלים

גבול המטרות הגדיר את ה"מה" בתהליך, ואילו גבול הערכים והנהלים מגדיר את ה"איך".

שאלות לדוגמה: אילו ערכים עומדים בבסיס התהליך? באילו נהלים נוכל להיעזר כדי ליישם את הערכים?

1. בגבול זה בא לידי ביטוי העיקרון שניהול עצמי מבוסס על ערכי הצוות החינוכי וערכי בית הספר.
2. זהו הגבול הקובע את גמישות המסגרת, על ידי ריבוי נהלים או הפחתתם.
3. יש להקפיד שעבור כל ערך יהיה נהל אחד לפחות שיביא את הערך לידי ביטוי בתהליך החינוכי.

לדוגמה: בטיולים בית-ספריים יהיו ערכים ונהלים אלה:

אחריות (ערך) - לכל תלמיד בשכבה יהיה תפקיד בטיול, אם בוועדות המובילות אם בטיול עצמו (נוהל שמבטא את הערך).

הכרת הארץ (ערך) - בטיול השנתי יהיו לפחות שלושה מסלולי הליכה, מלווים בהדרכות (נוהל שמבטא את הערך).

משאבים

שאלה לדוגמה: אילו משאבים אנו מעמידים לרשות התלמידים בתהליך הניהול העצמי?

1. **משאבים הם קודם כול זמן** - השעות או הימים שבהם מתקיים התהליך; זמן הכנה הכלול המערכת השעות.
2. **המשאב האנושי** - מורים ואנשי צוות חינוכי נוספים המלווים את התהליך ותורמים מהידע שלהם; מלווים חיצוניים, למשל מדריכים בחברת הטיולים.
3. **ציוד** - ציוד של בית הספר המשמש את התלמידים.
4. **תקציב** - כספים שבית הספר מקצה עבור התהליך.
5. רצוי לפרט כמה שיותר משאבים אפשריים, כדי לתת לתלמידים הרגשה שסומכים עליהם ומוכנים לתת להם אמצעים להובלה.

לדוגמה: בטיולים בית-ספריים יהיו משאבים כגון תקציב טיולים, ליווי של המחנכים, ליווי של מורה לשל"ח, ליווי של מדריכי חברת הטיולים, ציוד בית-ספרי, הסעות וכד'.

ביטחון ובטיחות

שאלה לדוגמה: מהם כללי הבטיחות הרלוונטיים לתהליך?

1. יש להיעזר בחוזר מנכ"ל המכתיב את הכללים להתנהלות בית הספר ולהעביר לתלמידים את החלקים בו שרלוונטיים לתהליך.
2. אפשר להיעזר בקב"ט בית הספר לאישור תוכניות התהליך.
3. בטיחות איננה רק פיזית, ויש להתייחס גם לביטחון האישי של המשתתפים בתהליך.
4. אתר מוקד טבע - ביטחון ובטיחות בטיולים [/https://mokedteva.co.il](https://mokedteva.co.il)

לדוגמה: בטיולים בית-ספריים יהיו כללי ביטחון ובטיחות כגון חוזר מנכ"ל לטיולים, הנחיות משרד הבריאות ומשרד הביטחון, תקנון בית הספר וכדומה.

שלב ד | סיכום

לאחר סיום כתיבת הגבולות יש לשוב ולהתבונן במסגרת הכללית ולנסות "להיכנס לראש של התלמידים" המקבלים מסגרת זו; לחשוב מה הם יכולים לעשות במסגרת זו? האם יש אפשרויות שאנו רוצים להימנע מהן? ואם כן, לתחום אותם בגבולות כדי להימנע ממשא ומתן חינוכי בהמשך.

- מומלץ לעצב את המסגרת בצורה בהירה וקריאה שתהיה מובנת לתלמידים.

פרוטוקול

למפגש בנושא בניית מבנה ארגוני

רקע

לאחר שהצוות בונה את המסגרת האוטונומית, ועם העברתה לתלמידים, מתחיל השלב שבו יש לעזור לתלמידים להניע את התהליך בעצמם. הכלי המרכזי להעברת ההובלה לתלמידים הוא יצירת מבנה ארגוני המתאים לתהליך שהם נדרשים להוביל. מומלץ שהתלמידים יתכננו את המבנה הארגוני בעצמם, מאחר שבדרך זו מוענק להם מרחב בחירה גדול יותר, המעודד מוטיבציה פנימית ומחזק את תחושת השייכות והמעורבות בתהליך. כאשר התלמידים מתכננים את המבנה הארגוני בעצמם, הם מבינים טוב יותר את מסגרת גבולות המרחב שהעביר להם הצוות החינוכי, ומוצאים את הדרכים המתאימות להם בהובלת התהליך.

כדי לאפשר לתלמידים לתכנן את המבנה הארגוני יש צורך בהקמת וועדה זמנית של תלמידים שזהו תפקידם. אפשר לתת לוועדה קיימת, כמו מועצת שכבה, להוביל את המהלך, אך מומלץ יותר לקיים בחירות דמוקרטיות בכיתות. כך יהיה התהליך שקוף, ותלמידים נוספים יוכלו להשתתף בו.

המשתתפים במפגש

הצוות החינוכי של השכבה והוועדה הזמנית של התלמידים.

המלצות מקדימות

- יש למנות "רשם" מקרב התלמידים, שיכתוב במהלך הדיון את המבנה על לוח או מקרן לעיני כל הנוכחים.
- יש להביא לישיבה את המסגרת האוטונומית שבנה הצוות החינוכי.
- מומלץ שמוביל התהליך (בדרך כלל רכז או רכזת השכבה) יובילו את הדיון.
- יש להקדיש זמן בחלקו הראשון של המפגש למחשבות ולדיונים על מבנה ארגוני מתאים, ועם זאת לקיים את הדיון באופן מובנה כדי להוביל לתוצר - מבנה ארגוני..

שלב א | פתיחה

בשלב הראשון מוביל התהליך מציג בקצרה את גבולות המסגרת האוטונומית ואת מגוון האפשרויות שהמרחב מאפשר ומחדד את מטרת הפגישה - בניית מבנה ארגוני על ידי התלמידים ותכנון האיוש של המבנה.

- יש לפתוח בהסבר על גבולות המסגרת האוטונומית ולתת זמן לשאלות, כדי לוודא שהתלמידים מבינים את התהליך.
- אפשר לשאול את התלמידים: מה המרחב האוטונומי מאפשר לכם? אפשר להציע רעיונות ראשוניים כדי לוודא שהתלמידים מודעים להזדמנויות שהמרחב מאפשר.
- חשוב להקנות לתלמידים ידע בנוגע למבנים ארגוניים, ואפשר לתת להם דוגמאות מארגונים מוכרים כמו ממסלה, בית ספר, חברה עסקית, צבא וכדומה. אפשר להזמין הורים מארגונים שונים לספר איך הארגון שלהם פועל ומהם היתרונות והחסרונות שבו.
- כדאי לשאול את התלמידים שאלות מנחות כגון: מה החשיבות של מבנה ארגוני? מה יקרה אם לא יהיה מבנה ארגוני?

שלב ב | מבנים אפשריים - בחירת מבנה

זהו השלב המרכזי בתהליך, שבו התלמידים מתנסים בבניית מבנה ארגוני ומתוך כך בוחרים את המבנה הרצוי להם. בשלב זה יש להקפיד על מתן אוטונומיה לתלמידים בתכנון ובבחירה. אפשר ואף רצוי להעלות נקודות למחשבה מתוך הניסיון של הצוות החינוכי, כדי לתכנן למבנה מיטיב.

- מחלקים את התלמידים לקבוצות (עדיפות לשלושה עד חמישה תלמידים בקבוצה).
- כל קבוצה מתכננת את המבנה הארגוני שהכי מתאים להתנהלותה. לדוגמה: מבנה ארגוני לטיול שנתי המושתת על ועדות כגון ועדת לוגיסטיקה, ועדת מסלולים, ועדת הדרכות, ועדת ציפורים, ועדת תיעוד וכדומה. התלמידים צריכים להגדיר עבור כל ועדה מהם מטרותיה ותחומי האחריות שלה, כמה תלמידים חברים בה, אחת לכמה זמן היא נפגשת. עליהם לקבוע גם מהם הממשקים בין הוועדות מבחינת אחריות, דיווחים ואופן פעולה, ואם יש ועדת-על שאחראית לכל הוועדות.
- בשלב העבודה בקבוצות אנשי הצוות הנוכחים במפגש עוברים בין הקבוצות, תומכים בתלמידים בתהליך התכנון ומקנים להם ידע ומיומנויות על פי הנדרש. בשלב זה יכול הצוות להציג מדדים להערכה של מבנה ארגוני, כגון יעילות, פשטות, דינמיות וכדומה.
- לאחר שלב העבודה בקבוצות נציג של כל קבוצה מציג את המבנה הארגוני שבחרה קבוצתו וכותב אותו על הלוח.
- לאחר שכל המבנים מוצגים על הלוח, מקיימים בחירות בין הקבוצות, והתלמידים בוחרים במבנה הרצוי להם. במידת הצורך משרגים את המבנה בתוספות חשובות ממבנים אחרים.
- בד בבד אנשי הצוות החינוכי מחלקים ביניהם - על פי רצונותיהם ויכולותיהם - את ליווי הוועדות כך שלכל ועדה יהיה איש צוות המלווה אותה.



שלב ג | תכנון איוש המבנה הארגוני

לאחר בחירת המבנה הארגוני מגיע השלב האחרון: כיצד מאיישים את המבנה בתלמידים? גם כאן רצוי להשאיר את הבחירה בידי התלמידים. אם יש לצוות החינוכי אמירה ברורה - למשל רצון שיהיו נציגים מכל הכיתות - יש להציב אותה מראש כגבול ברור שבמסגרתו יתנהלו התלמידים.

- יש לפתוח בהסבר על הדרכים השונות לאיוש המבנה - התנדבות, בחירה על ידי הצוות, בחירות דמוקרטיות וכדומה. אפשר לשאול את התלמידים על המחירים ועל הרווחים של כל מבנה ארגוני.
- אנו ממליצים לקיים בחירות דמוקרטיות בקרב התלמידים ולאפשר לכל התלמידים להגיש את מועמדותם לתפקידים השונים. מומלץ לתת את הדעת על הפרמטרים האלה:
 1. **מועד הבחירות** - קביעת יום ושעה לקיום הבחירות (יחד עם הצוות החינוכי).
 2. **אופן הבחירות** - קלפי בבית הספר, הצבעה דיגיטלית בטופס, בחירות כיתתיות או שכבתיות וכדומה.
 3. **לאילו תפקידים בוחרים?** האם לכל בעלי התפקידים במבנה הארגוני או רק למובילי התהליך, והם שבחרים את השאר?
 4. **פרסום הבחירות** - העברת המידע בנוגע לקיום הבחירות ומשמעותן לכלל התלמידים. יש להדגיש שכל תלמיד ותלמידה יכולים להציע את מועמדותם לתפקיד.

שלב ד | סיכום

- בסיום ישיבה זו יחולקו משימות ברורות הנוגעות לקיום הבחירות ולפרסומן, כדי להבטיח את מימוש המבנה.
- יש לזכור שהתלמידים המובילים את תכנון המבנה ואיושו הם ועדה זמנית - הם יכולים להציע את מועמדותם, אולם עם בחירת המבנה הארגוני הקבוע, הם מסיימים את תפקידם. רצוי להזכיר זאת לתלמידים.

כלים

למורה מלווה

הצוות החינוכי המלווה את המרחב האוטונומי נדרש לשנות את זהותו המקצועית ולעבור מהוראה פרונטלית לליווי תהליך המוביל על ידי התלמידים מסמך זה מציע כלים יישומיים לחניכה, להנחיה ולליווי של תלמידים במסגרת הניהול העצמי.

עקרונות מנחים בליווי

1. הצוות החינוכי מחזיק את המסגרת על גבולותיה - הוא בונה אותה ומחזיק אותה עבור התלמידים לכל אורך התהליך.
2. עיקר התפקיד של המורה המלווה הוא "לשחרר" - להשאיר את מרחב האוטונומיה פנוי להובלת התלמידים ללא התערבות והכוונה, אלא אם נדרש.
3. ניהול עצמי איננו ביטול עצמי - נוכחות פיזית ומנטלית של הצוות החינוכי נחוצה לתלמידים ולהצלחת התהליך.
4. יש להימנע מהפעלת מניפולציות שמטרתן לגרום לתלמידים לפעול לפי דעת המורה. כדאי להימנע גם ממתן מענה אוטומטי על שאלות של תלמידים, המשמר את מקום המורה כסמכות וכמקור בלעדי של ידע.



כלים מרכזיים בליווי המרחב האוטונומי

1. לרתום את התלמידים לרעיון, לעורר מוטיבציה לתהליך. המוטיבציה באה בעיקר מהעצמה של התלמידים ("זה שלכם"), מחיבור לרעיון ולמגוון הדרכים ליישום, ומהמשאבים המוקצים לתהליך.

משפטים לדוגמה:

- א. זה מתחבר בדיוק לשאיפות שלכם מהשנה הזאת.
- ב. אתם תחליטו איך ומה אתם עושים. אנחנו רוצים שהפרויקט יהיה באמת שלכם.
- ג. יש לכם משאבים רבים לקיום המיזם, התקציב לגמרי בידיים שלכם.

2. להחזיק עבור התלמידים את ה"למה", את הסיבה לקיומו של תהליך הניהול העצמי. כדאי שהצוות יברר את ה"למה" קודם כול עבור עצמו, ולאחר מכן כמענה אפשרי לתלמידים שלא יהיו מעוניינים באוטונומיה המוצעת להם.

משפטים לדוגמה:

- א. אתם מתנסים כאן בתהליך שייתן לכם מיומנויות וכלים חשובים לחיים.
- ב. חשוב לנו שאתם תובילו, שהפרויקט יהיה באמת שלכם.
- ג. הדרך הזאת תחבר אתכם זה לזה, לכיתה ולשכבה.

3. לעזור לתלמידים להחזיק את המבנה הארגוני המאפשר את ניהול התהליך - ועדות או מועצת שכבה המקפידות על סדירות של מפגשים ומציעות כלים לניהול ולהובלת התהליך.

לדוגמה, פעם בשבועיים ביום חמישי בשעה השנייה נפגשת מועצת השכבה. הפגישה כוללת:

- א. הצגת המטרות של הישיבה הנוכחית.
- ב. דיווח של נציגי הוועדות השונות על התקדמות התהליך ועל אתגרים שנקרים בדרכם.
- ג. עדכונים של נציגי הצוות החינוכי באשר לתהליכים ולממשקים המצריכים ידוע או מעורבות ברמת ההנהלת בית הספר.
- ד. דיון בנושאים שונים שנקבעו מראש וקבלת החלטות בעניינם.
- ה. סיכום הישיבה בטבלת משימות הכוללת תאריכים לביצוע.
- ו. אם הישיבה עוסקת בנושא שעליו אמונה אחת הוועדות אפשר לתמיד נציג ועדה או חבר בצוות החינוכי המחובר לנושא להשתתף בדיון.



4. לתת לתלמידים תחושה שמאמינים בהם.

וביכולתם להצליח בהובלת התהליך.

משפטים לדוגמה:

- א. אנחנו סומכים עליכם לגמרי שתצליחו להשיג את כל היעדים.
- ב. אנחנו מאמינים שאתם יודעים הכי טוב מה נכון עבורכם.
- ג. יכול להיות שאנחנו אנשי צוות היינו פועלים אחרת, אבל יש לנו אמון מלא בכם ובהובלה שלכם. לשאול את התלמידים שאלות - להעביר את האחריות אליהם. על השאלות להיות אותנטיות וכנות ולא מניפולטיביות, להיות פוריות ובונות העוזרות לתלמידים להתקדם בתכנון ובעשייה. שאלות לדוגמה:
- ד. מה אפשר לדעתכם לעשות במסגרת הגבולות שהוגדרו?
- ה. איך אפשר לגייס את החברים שלכם או את כל השכבה לעניין? מה ירתום אותם?
- ו. אילו דרכי פעולה עומדות בפניכם? מה יעזור לכם לבחור בדרך המתאימה ביותר?
- ז. איזה מחיר עשוי להיות לבחירה שלכם? איזו תועלת אתם עשויים להפיק ממנה? איך תתמודדו עם המחיר?
- ח. אילו סיכונים אתם לוקחים כשאתם פועלים כך? מה יכול להשתבש? איך תתמודדו עם זה?
- ט. למה אתם זקוקים עכשיו? מה יעזור לכם להצליח בזה?
- י. על מה עוד לא חשבנו? איזה עוד משאב שמצוי בידינו יכול לתרום לתהליך?

5. לפתוח אפשרויות - לחשוף בפני התלמידים, במידה והתהליך תקוע, אפשרויות רחבות ככל

שהאפשר כדי שיוכלו לבחור.

משפטים לדוגמה:

- א. בואו נעלה על הכתב את כל האופציות שיש לנו עכשיו ונראה כמה שיותר דברים.
- ב. אילו עוד רעיונות יכולים להיות?
- ג. מה גורם לנו להיצמד דווקא לרעיונות הקיימים? איך אפשר לצאת מהקופסה?
- ד. אילו היה הכול אפשרי, מה הייתם עושים?
- ה. מה היו לדעתכם אנשי מקצוע מציעים במקרה הזה?

6. לפרגן ולחזק - כל הזמן ובכל צעד.

משפטים לדוגמה:

- א. כל הכבוד, עשיתם את זה הרבה יותר טוב מאיתנו!
- ב. אני רוצה להזמין את המנהל לראות את הפרויקט שעשיתם.
- ג. ראיתי אתכם, ממש מרשים מה שעשיתם כאן.
- ד. ממש לא מובן מאליו שאתם משקיעים ועושים את זה בעצמכם, כל הכבוד!
- ה. אני רואה את הקושי שלכם, ברור לי שתתגברו עליו ותצאו ממנו מחוזקים.

7. לעצור מדי פעם כדי לעבד את התהליך ולקיים רפלקציה. העיבוד מתקיים בכמה רמות: ברמה באישית של כל תלמיד - מה עובר עליו בתהליך? ברמת המובילים ובוועדות - מה קורה להם ומה קורה בשכבה? ברמת הצוות החינוכי - איזה תהליך עובר הצוות תוך כדי ליווי? הרפלקציה יכולה להיות עצמית ויכולה להיות הדדית - השכבה נותנת משוב לוועדות למורים ולהפך. מטרת העיבוד והרפלקציה לקיים למידה ולצייד את התלמידים בכלים נוספים.

שאלות לדוגמה:

- א. מה קרה בתהליך? מה עשינו ככיתה וכוועדה?
- ב. מה אהבתי בתהליך? למה התחברתי? מה היה לי קשה? איזה תפקיד מילאתי?
- ג. מה היו הגורמים להצלחה?
- ד. מה היו האתגרים בדרך ואיך התמודדנו איתם?
- ה. מה היו רגעי השיא של התהליך? מה היה לנו קשה?
- ו. מה לקחתי מהתהליך באופן אישי? האם הוא תרם לי גם בדברים שאינם קשורים לבית הספר?
- ז. במה התהליך תרם לנו כשכבה? איך הוא השפיע על תחושת השייכות שלנו לכיתה ולבית הספר?

8. להיות מקור ידע בנושאים שהתלמידים עסוקים בהם. לעזור להם להגיע למקורות ידע נוספים. חשוב לזכור להיות עבורם משאב לידע חיוני בתהליך, ולא להציף אותם במידע.
לדוגמה:

- א. לקיים חשיבה משותפת - מה אנחנו צריכים לדעת כדי להתחיל בתהליך?
- ב. לשתף אותם בניסיון העבר בעשייה כזו.
- ג. לחשוב יחד על מקורות מידע ברשת או בספרות.

9. לעזור להם להתחבר לאנשים העוסקים בנושא או למשאבים נוספים היכולים להיות להם לעזר בתהליך.

לדוגמה:

- א. לחבר אותם למורים שזה תחום הידע המקצועי או האישי שלהם.
- ב. למפות את המקצועות ואת היכולות של הורי התלמידים, ולבחון אם הם רלוונטיים לתהליך.
- ג. לחשוב על גופים העוסקים בתחום ויכולים לעזור - ספריות, מרכזי צעירים, מכינות קדם-צבאיות וכו'.

10. לשמור על הגבולות - אם התלמידים חורגים מהם, לעצור ולהבהיר אותם שוב.

לדוגמה:

- א. לומר להם: בואו נחזור אל מסגרת המרחב שקיבלתם ונראה אם מה שתכננתם אינו חורג ממנה.
- ב. לעצור ולבדוק אם מימוש הרעיונות שהעלו התלמידים מביא לחריגה מהתקציב.
- ג. לקיים עם קב"ט בית הספר ישיבה בנושאי ביטחון ובטיחות.

11. לשמור על הקבוצה ועל הפרטים - לעיתים האנרגיות של העשייה הקבוצתית פוגעות בקבוצה

ככלל או בפרטים בה. גם כאן יש לעצור ולעזור לקבוצה להתנהל בדרכים אחרות.

לדוגמה:

- א. לזמן תלמיד שמשתלט על השיח ועל החלטות הוועדה לשיחה אישית, לשקף לו את המצב ולהזמין אותו להיות חלק.
- ב. להזמין תלמידים המרגישים מודרים מהעשייה לשיח משותף עם הנהגת השכבה - לשוחח עימם על רצונותיהם ועל דרכים לבטאם ולממשם.

מובן שהצרכים של התלמידים משתנים בשלבים שונים של התהליך.
יש אפוא להתאים את הליווי לכל שלב ושלב.

