

צא ולמד | תדהר גוטמן

		מבוא	
	כלי עבודה		צא ולמד היכון שלב א': היכן שלב ב': צא שלב ג': ולמד
ביבליוגרפיה			

מבוא

למה לצאת?

מנהיגות ממוקדת למידה חיונית לשיפור ההוראה והלמידה, ויש לה תפקיד משמעותי בשיפור הישגי תלמידים (Hopkins, 2003). על מנת שזה יקרה חשוב שבתי ספר יצרו מבנים ותהליכים שבהם ידע אודות תהליכי ההוראה ולמידה נאסף, מעובד ומשמש בסיס לקבלת החלטות פדגוגיות (Stoll, 2003).

מטרת ערכה זו היא לאפשר התבוננות בתהליכי ההוראה והלמידה בבית הספר בהשראת פרקטיקת ניהול שמקורה בחברת היולט פאקארד (Hewlett-Packard). עיקר הפרקטיקה בניהול המבוסס על 'הסתובבות בשטח' (walking around).

ה'הסתובבות בשטח' תורגמה בבתי ספר ל'הליכת למידה' - סדרת ביקורים תכופים, קצרים וממוקדים בכיתות (ובזירות בית ספריות נוספות) המיועדים למפות את תהליכי ההוראה והלמידה. המנהל או צוות שהוגדר מראש נכנסים לכיתות לפרקי זמן קצרים, בין 5 ל-10 דקות, ומתבוננים בפרקטיקת ההוראה ולמידה או בפרקטיקה חברתית שנקבעה מראש כדי לקבל מעין 'צילומי בזק' של ההוראה והלמידה. לאחר הביקורים עשוי המנהל לקשר בין מורים כדי שיחלקו ביניהם פרקטיקות הוראה מוצלחות וייתרמו זה מזה או להנהיג למידה משותפת של צוות בית הספר. כך תיווצר תוך זמן קצר מאוד תמונה רחבה של בית הספר, וממנה יעלו דפוסים המציגים הן את חוזקות ההוראה והלמידה הן את הטעון שינוי.

המידע מ'הליכת הלמידה' מתקבל במנות קטנות, קלות לעיבוד ונוחות לעבודה. לאורך זמן, תמונת המצב המצטברת מספקת למנהל ידע ומאפשרת לו מעורבות בנעשה בין כותלי הכיתה והזדמנות להוביל תהליך שיפור בית ספרי מתמיד (Richardson, 2001; Barnes, Miller & Dennis, 2001; Weber, 2007; Larson, 2007).

למה ללמוד?

מחקר מקיף מטעם משרד החינוך של ניו-זילנד בחן מאות מחקרים בין-לאומיים על האופן שמנהלים יכולים להשפיע על הישגי תלמידים. המחקר מצא כי ההשפעה הרבה ביותר על הלמידה וההישגים של התלמידים נזקפת לקידום תהליכי למידה והתפתחות של מורים, בשותפות פעילה של המנהל בתהליכים אלו (Robinson & Lloyd, Hohepa, 2009). מחקרים אחרים ממליצים להפנות את המשאבים המיועדים להשתלמויות להתפתחות מקצועית **בתוך בית הספר** ולאפשר למורים ללמוד זה מזה, לצפות זה בזה וליצור קשר זה עם זה (פולן והארגריבס, 1999). 'צא ולמד' היא מסגרת מובנית לפיתוח מנהיגות לימודית משותפת כזו, שעשויה גם להקל את העומס על המנהל: המנהל יכול לבחור לצרף אליו את צוות הניהול או אנשי צוות מקצועיים, לפי הנושא שאותו הוא יוצא ללמוד.

ההתבוננות והלמידה המשותפות משנות את מערכות היחסים בבית הספר, משום שהן מעבירות את המוקד מהמורה היחיד אל פיתוח הצוות ושיפור ההוראה ברמה הבית ספרית. המורים אינם מרגישים ששופטים אותם, ונוצרת אווירת אמון ושיתוף שבה המורים נכונים יותר לרפלקציה על תהליכי ההוראה. תהליך הלמידה יוצר מקום בטוח לשאול גם שאלות קשות על הקשרים בין הוראה ללמידה (Weber, 2007; Cervone & Martinez-Miller, 2007).

המידע שנאסף מספק בסיס נרחב לדין ותוכן משמעותי לתהליך הלמידה המשותף. בנוסף, המידע מצטבר מכיתות שונות, וההתייחסות היא למכלול הנתונים. באופן זה נוצר שיתוף בין המורים בפרקטיקות הוראה מוצלחות, מתפתחת שפה מקצועית משותפת והשיח על ההוראה משתפר (Skretta and Vernon, 2002; Protheroe, 2009). השתתפות מוצלחת בשיחות מקצועיות פרודוקטיביות מגבירה את היכולת של קבוצה להיעשות לקהילה מקצועית לומדת.

צא ולמד

מטרות

- לקדם מנהיגות פדגוגית
- לספק תמונת מצב רחבה ופרודוקטיבית
- לייצר תהליך שיפור בית ספרי מתמיד
- לעודד יחסי אמון ותהליכי שיתוף בידע מקצועי

שלב מקדים: היכון...
 חד-פעמי



שלב א': הֵן



שלב ב': צא
 50 דקות
 5-10 כיתות X 5-10 דקות בכיתה



שלב ג': ולמד 30 דקות



סה"כ כ-1.5 ש'

על מנת לקבע את התהליך כסדירות בית ספרית יש לקיימו בתדירות גבוהה

תודה לעמירה יהלום ולאליקה אמיתי שהציגו בפנינו את הכלי של 'הליכה לימודית' אשר יושם בתכנית 'בתי ספר שוחרי שינוי'. תודה גם לרינה רביב שערכה לנו היכרות עם כלי זה.

זירות להליכת למידה

מה אפשר לצאת וללמוד?	מי עוד? שותפים אפשריים להליכה
משוב בשיח הכיתתי	רכז מקצוע, רכז פדגוגי
מעורבות תלמידים בשיח הכיתתי	רכז מקצוע, רכז פדגוגי
התנהלות התפילה	רכז חברתי, סגן מנהל
שימוש בטכנולוגיות תקשוב בכיתה	רכז תקשוב, צוות מורים מקצועיים
קידום כתיבה בשיעורי שפה	רכז שפה, צוות מורים מקצועיים
שיח מתמטי בשיעורי מתמטיקה	רכז מתמטיקה, צוות מורים מקצועיים, צוות תלמידים
שפה מדוברת בשיעורי אנגלית	רכז אנגלית, צוות מורים מקצועיים, צוות תלמידים
למידת חקר במעבדות	רכז מדעים, צוות מורים מקצועיים
הפסקות	רכז חברתי, יועץ, סגן מנהל
שעות חברה/ כישורי חיים/ מפתח הל"ב	רכז חברתי, יועץ, רכז מפתח הל"ב
הסביבה הבית ספרית	אב הבית, מורה לאמנות, צוות תלמידים

צא ולמד - כל השלבים

שלב מקדים: היכון

שלב מקדים וחד-פעמי הכן את הקרקע לקיום 'צא ולמד':

- האם תרצה להודיע מראש על מועד הליכות המידה? כיצד?
- איך שומרים על אמון הצוות ומייצרים אווירת למידה?
- את מי תרצה להזמין להיות שותף ל'צא ולמד'?
- כיצד ישותפו התלמידים?
- איזו למידה נדרשת להתנעת התהליך?
- האם עלו התנגדויות שדורשות תשומת לב?

- הצג לצוות בית הספר את עקרונות התהליך ואת מסגרת הזמן. במידת האפשר והרצוי, הזמן אנשי צוות שתרצה שיתלוו אליך.
- פנה זמן קבוע בסדר יומך - כשעה וחצי - בהתאם לגודל בית הספר, כך שיתאפשר לך לבקר בכל הכיתות בתדירות סבירה: פעם ביום או פעם-פעמיים בשבוע.

שלב א': הכן

- איזה נושא חשוב לך להעלות לסדר היום?
- כמה כיתות ייכללו בהליכת המידה?
- כיצד תבחר אותן?
- מי יהיה שותף חיוני להתבוננות בנושא זה?

- בחר את הנושא שתרצה להקדיש לו הליכת המידה. תוכל לבחור באחד **המתווים המצורפים** או ליצור מתווה חדש בנושא אחר, בעזרת **בניית מתווה להליכת המידה**.
- על פי הצורך, כנס את אנשי הצוות הנוספים שיתלוו אליך.
- קבע 5-10 כיתות (בהתאם למתווה) לפי הסדר שבו תרצה לבקר.

שלב ב': צא

- אילו עזרים עומדים לרשותך? (שעון או שעון עצר, לוח כתיבה)
- **לצוות:**
- האם כולם יחפשו את סימני הדרך או שתחלקו אותם ביניכם?
- כיצד אפשר לוודא שהצוות מכוון להתבוננות חיובית ובונה?
- מי אחראי לשמירה על לוח הזמנים?
- קבעו סימן מוסכם מראש ליציאה מהכיתה.

- בקר בכיתות שבחרת, השתדל לצמצם למינימום ההכרחי את ההפרעה להתנהלות השיעור. כך תוכל ליצור אווירת שיתוף נינוחה ומזמנת למידה ולראות התנהלות הקרובה ביותר להתנהלות הטבעית והשגרתית.
- הקפד על מסגרת הזמן שקבעת - שמירה על מסגרת הזמן חיונית לשמירה על הזמן שלך ולבניית אמון המורים בתהליך.
- החמא למורה ולתלמידים לפני צאתך מהכיתה.

שלב ג' - ולמד

- עד כמה מספקת התמונה שעולה?
- האם תרצה לקיים הליכות למידה נוספות בנושא, לפני שתעבד אותה?
- כיצד תביע הערכה למורים שפתחו לפניך את דלת הכיתה? הוקרה עשויה לפתוח דלתות נוספות...
- כיצד תשמר אווירת למידה חיובית ובונה בצוות?

- עיין בשאלות לניתוח המתווה המצורפות **למתווים**, ובשאלות **נוספות ללמידה**, והתבונן בתמונה העולה מטופס התיעוד. זכור, התמונה נסמכת על מכלול הנתונים, ובו כוחה*.
- שקול לשתף אנשי צוות בהצלחות שראית: הזמן את המורים ללמוד זה מהצלחותיו וחוזקותיו של רעהו.
- חשוב על תהליכי למידה צוותיים שתרצה לקיים בנושא. תוכל להיעזר **בהכנת סיכום הליכת למידה לצוות**.


* המידע הנאסף במסגרת 'צא ולמד' מתאר פרקטיקות בית ספריות ואינו ממוקד במורה בודד, אם מורה מסוים מעורר את סקרנותך, תוכל להיעזר בכלי **קידום ההוראה באמצעות תצפיות הוראה ושיח פדגוגי**.

כלי עבודה

קישורים למתווי 'צא ולמד' 

לפניך קישורים לשלושה מתווי מפורטים של 'צא ולמד':

משוב בשיח הכיתתי	מעורבות תלמידים בשיח הכיתתי	התנהלות התפילה
----------------------------------	---	--------------------------------

בניית מתווה להליכת למידה 

היעזר במתווה הבא ליצירת מתווה להליכת למידה סביב נושאים נוספים:

<p>מי וכמה</p> <p>ישיבת צוות משותפת לכלל צוות ההוראה או לצוות הרלוונטי (צוות מתמטיקה, צוות מקצועי, הנהגה מוסדית וכו'). משך זמן: שעה</p>	
<p>צעדים עיקריים</p> <ul style="list-style-type: none"> • בחירת מוקד עניין להליכת הלמידה • גיבוש רשימת סימני דרך • בניית טופס תיעוד להליכת הלמידה • העלאת שאלות ללמידה 	
<p>שאלות מנחות</p> <p>בחירת מוקד</p> <ul style="list-style-type: none"> • איזה נושא יש להעלות לסדר היום הבית ספרי? • איזו למידה נדרשת להתנעת התהליך סביב נושא זה? <p>גיבוש סימני דרך</p> <ul style="list-style-type: none"> • מהי הפרקטיקה המיטבית בנושא זה? • מה ניתן יהיה לראות, לשמוע, להרגיש ביישומה של פרקטיקה זו? • מה אנחנו מניחים שנראה בכיתות בכל הקשור בפרקטיקה הזאת? • כמה זמן יש להשתוות בכל כיתה כדי להבחין בסימני הדרך? <p>בניית טופס תיעוד</p> <ul style="list-style-type: none"> • מהי הדרך הטובה ביותר לתעד סימני דרך אלו? • כיצד ניתן לסכם את הממצאים? <p>העלאת שאלות ללמידה</p> <ul style="list-style-type: none"> • אילו שאלות נרצה לשאול על הנתונים? 	

שאלות נוספות למידה

לפניך שאלות להעמקת הלמידה לאחר 'צא ולמד':

<p>מי ומתי</p> <p>המנהל ו/או צוות 'צא ולמד' או אנשי הצוות הרלוונטיים לאחר הליכת למידה</p>	
<p>צעדים עיקריים</p> <ul style="list-style-type: none"> • ניתוח ופרשנות - שאלות על נושאה של הליכת הלמידה • למידה אישית וצוותית - הצבת מטרות לעתיד • תובנות על 'צא ולמד' - רפלקציה והערכה של התהליך עצמו 	
<p>שאלות מנחות</p> <p>ניתוח ופרשנות</p> <ul style="list-style-type: none"> • מה משמעות סימני הדרך שנמצאו? • מה שמחתם לשמוע או לגלות? • אילו דברים ציפיתם לשמוע וחסרים לכם? איך אפשר לקדם אותם? • אילו מטרות תרצו להציב לעצמכם, ומה טווח הזמן להשגתן? <p>למידה אישית וצוותית</p> <ul style="list-style-type: none"> • אילו פרקטיקות שעלו מהליכת הלמידה תרצו שיובילו את ההוראה בבית הספר? • כיצד ניתן להטמיען? • מה מהדברים שראיתם תרצו לאמץ או שמישהו מחברי הצוות ילמד אתכם? • אילו נושאים תרצו להביא ללימוד משותף בצוות? • מה כדאי להציב במוקד התהליך להבא? <p>תובנות על 'צא ולמד'</p> <ul style="list-style-type: none"> • איך הרגשתם בתהליך? • מה מצא חן בעיניכם בתהליך? • מה תרצו לשנות בהליכות הלמידה הבאות? 	

הכנת סיכום הליכת למידה להצגה לפני צוות בית הספר

המנהל ו/או צוות 'צא ולמד' לקראת ישיבת צוות	מי ומתי
<ul style="list-style-type: none"> • איסוף, מיון והערכה של הממצאים לסיכום הליכת הלמידה • הכנת סיכום שיוצג לצוות בית הספר 	צעדים עיקריים
<ul style="list-style-type: none"> • איזה נושא משמעותי עולה מהממצאים? • אילו חוזקות מצאתם? • אילו פרקטיקות "מנצחות" ראיתם? • באילו ממצאים תרצו להתמקד? • אילו ממצאים אפשר לקשור זה לזה ולהביאם כיחידה אחת לצוות? • אילו שאלות תפנו לצוות לצורך למידה? • שאלות WH: מה, איך, למה, מתי? (what, how, when, why) • כיצד ייבנה סיכום בונה ומצמיח שלא יאיים על הצוות? • כיצד תישמר פרטיות המורים שביקרתם בכיתותיהם? • כיצד תישמר אווירת למידה חיובית ונעימה בצוות? 	שאלות מנחות

ביבליוגרפיה

פולן, מ' והארגריבס, ר' (1999). על מה כדאי להילחם בבית הספר? ירושלים: מכון ברנקו וייס לפיתוח החשיבה.

Barnes, F., Miller, M. & Dennis, R. (2001). Face to face. *JSD - Journal of Staff Development*, 22 (4), 42-47.

Cervone, L. & Martinez-Miller, P. (2007). Classroom walkthroughs as a catalyst for school improvement. *Leadership Compass*, 4 (4). naesp. | <http://www.naesp.org/leadership-compass-archives-0>

Hopkins, D. (2003). *Instructional leadership and school improvement*. NCSL

Larson, K. (2007). Developing reflective practice through snapshots of teaching and learning. *Leadership Compass*, 4 (4). naesp. | <http://www.naesp.org/leadership-compass-archives-0>

Protheroe, N. (2009, March/April). Using classroom walkthroughs to improve instruction. *Principal*, 30-34.

Richardson, J. (2001, October/November). Seeing through new eyes: Walkthroughs offer new way to view schools. *Tools for Schools*, 5 (2), 2-7. | <http://www.learningforward.org/news/articleDetails.cfm?articleID=1097>

Robinson, V. M. J., Hohepa, M. & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why - iterative best evidence synthesis programme*. Wellington: Ministry of Education.

Stoll, L. (2003). *Enhancing internal capacity: Leadership for learning*. NCSL

Skretta, J. & Vernon, F. (2002, November). The walk-through crew. *Principal Leadership*, 3 (3), 39-41.

Weber, S. (2007). In the real world: The many benefits of classroom walkthroughs. *Leadership Compass*, 4 (4). naesp. | <http://www.naesp.org/leadership-compass-archives-0>