



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

סיפור על הנעה ולמידה

ראיונות הדדיים לחילוץ ידע מעשי



סמינר למנהלים קולטים | שבט תשע"ו, ינואר 2016



“אין חכם כְּבַעַל נְסִיוֹן”

עממי

“גדול תלמוד, המביא לידי מעשה”

תלמוד בבלי | קידושין דף מ' עמוד ב'

מנהל קולט יקר,

כמנהל ותיק ומנוסה, קידמת עשרות תהליכי התפתחות מקצועית של מורים והנעת לא מעט צוותים ללמידה. היו במהלכים הללו שנעשו מתוך 'תחושת בטן' מקצועית, ואחרים כבר נעשו באופן מחושב ומתוכנן יותר. חלקם עלו יפה ואחרים אולי פחות. בשלב הזה, כמנהל, אתה מחזיק בניסיון רב וייחודי - גם אם לא לגמרי מעובד - בנושא הנעת צוותים ללמידה.

אחת הדרכים להפוך ניסיון אישי מאינטואיטיבי למובנה היא לחלץ עקרונות פעולה בתהליך התבוננות בסיפורי מקרה. המודלים, הנחות היסוד, תיאור הפעולות והתאוריה שמקורם בניסיון מכונים 'ידע מעשי'. ידע כזה נובע מפעולה שנעשתה (למשל - בעקבות שנת ההשתלמות של צוות רכזי המקצוע), והוא מכוון לפעולה שתיעשה בעתיד (למשל - בניית ההשתלמות של צוות המחנכים בשנה הבאה). הפיכת הניסיון האישי של מנהל, הסיפור המקצועי שלו - מידע סמוי לידע מעשי גלוי - מעשירה את רפרטואר הפרקטיקות העומדות לרשות המנהל לעתיד. שיתוף של מנהלים אחרים בידע המעשי הזה מקדם את שכולם ואת התמקצעותם.

מטרתו של כלי זה לאפשר לאיש המקצוע לחלץ ידע מעשי מתוך סיפורי מקרה על-ידי ראיונות הדדיים. שלוש הנחות מוצא הנוגעות ללמידה והתפתחות מקצועית עומדות בבסיס הכלי:

1. למידה מתוך פעולה

ידע שנוצר מתוך המציאות המקצועית של המנהל הוא ידע 'מותאם אישית', ובהיותו כזה - הוא שימושי יותר: נגיש, נשלף במהירות ונותר מוטמע בזיכרון לאורך זמן רב (Wenger, 2000). למידה הנובעת מעשייה תובעת התמודדות עם בעיות שמזמן המקצוע, והן דרושות ליצירת שפה מקצועית משותפת. שלא כסוגים אחרים של למידה - למידה זו מתקיימת לצורך המשך העבודה (Learning by Doing). למידה מתוך פעולה נתפסת כיעילה יותר עבור פרקטיקנים, והיא מובחנת מלמידה הנובעת ממקור חיצוני המנותק מן ההקשר ומן האדם הלומד, למידה שבה הידע נתפס כ'מוצר' שעובר כמות שהוא מאדם לאדם.

2. למידה מתוך רפלקטיביות

הוכח כי עשייה שיש בה ממד מובנה של התבוננות וניתוח יעילה במיוחד לפיתוח 'ידע מעשי' המכוון לפעולה (actionable knowledge) בחיי מנהל בית ספר ובכלל (וראו במיוחד: Schon, 1991).

3. למידה מתוך סיפורי מקרה

ספרות מקרים (case literature) היא תיאור קורותיהם של אנשי מקצוע באמצעות הצגה מפורטת, תהליכית ומעמיקה, של אירועים המתרחשים במרחב המקצועי שלהם. תיאורים אלו מבקשים לייצג סוגיות ודילמות בולטות במרחב מקצועי זה, והם מכוונים לקידום תהליכי למידה ושיפור ארגוניים ומקצועיים (Hopkins & Jackson, 2003). ספרות מקרים משמשת תדיר בתהליכי הכשרה ופיתוח מקצועי של אנשי רפואה, טיס, מנהל עסקים וכמובן - אנשי חינוך.

מטרת הכלי המובא לפניך כאן היא לאפשר לך לחלץ ידע מעשי ולהעשיר את רפרטואר העשייה המקצועית שלך. הכלי מיועד לשניים - המראיין והמרחאיין. שני המנהלים ישמשו בשני התפקידים - יראיינו וירחאינו לחלופין - ואז יחלצו את הידע המקצועי האישי והמשותף לשניהם.

אנו מאחלים לך חוויית מפגש שראשיתה הקשבה וסיפור וסופה התבוננות, למידה ועשייה.

מתחילים...

ב-90 הדקות הקרובות נקיים ראיונות הדדיים ונחלץ מהם את עקרונות הפעולה הנוגעים להנעת צוות הלמידה. זאת כדי להעשיר את מגוון הפרקטיקות המשמשות אותך באתגרים הבאים בניהול תחום זה בבית הספר. חילוץ ידע מקצועי בהקשר זה ייעשה בשלושה שלבים:

בשלב הראשון < נברר את העמדות האישיות כלפי הנושא 

בשלב השני < נקשיב הקשבה פעילה לסיפורי המקרה 

בשלב השלישי < ננסח עקרונות פעולה 

אל המראיין

סיפור המקרה - כלומר, ייצוג של הניסיון המקצועי שלך - עומד בלב המפגש. בחירת סיפור מקרה פורה, הגשתו באופן מפורט והנכונות לקבל תגובה מקצועית אליו הן שיהפכו את המפגש לאירוע למידה בעל ערך.

אל המראיין

כמראיין, תפקידך בתהליך החילוץ הוא תפקיד מרכזי. עליך להיענות למורכבות שמציג המספר ולחשיבה משותפת על חלופות. לעתים קרובות, בהיותנו בעלי הסיפור - אנו מתקשים 'לראות בו' דברים שמעבר להנחות גלויות וסמויות שאנו אוחזים בהן ממילא. כמראיין, ביכולתך להאיר באור חדש התנהגויות שנעשו שגורות ואינטואיטיביות, טכניקות, שיקולי דעת ומיומנויות.

השלב הראשון - לפני הריאיון

1. בירור הנחות מוצא

כמראיין, חשוב לדעת מהן ההנחות המוקדמות והתהיות האיטיות שלנו בקשר לנושא, אלו משפיעות בהכרח על האופן שבו אנו פנויים להקשיב לעמיתנו. לפיכך, עוד בטרם הריאיון, כתוב לעצמך:

אילו שאלות ותהיות יש לך, כמנהל, בנוגע להנעת אנשי הצוות להתפתחות מקצועית וללמידה בבית ספרך?

2. בחירת סיפורי המקרה

פנה אל שותפך לתהליך ולווה את בחירתו בסיפור המקרה המתאים ביותר לתהליך החילוץ.

אלו ההנחיות

- בחר אירוע או תהליך משמעותי של למידה צוותית שהיית שותף לו (כחבר צוות או כמנהל בית ספר), באופן פורמלי או לא פורמלי. תוכל לבחור סיפור הצלחה או כישלון, סיפור ה'מחזיק' דילמה מקצועית והתחבטות אקטית או כזה המדגים טענה שלך בנוגע לנושא הזה.
- כדי לבחור סיפור מקרה פורה לדיון, ודא:

א. המקרה ניתן לתיאור במונחים של תהליך

מה קרה 'לפני'?

< על איזה רקע נדרש / נוסד תהליך הלמידה הזה?

< מה היו הציפיות שלך ושל אחרים ממנו?

מה קרה בזמן התהליך?

< מה היו צומתי ההכרעה?

< מה היו ההתלבטויות, הקשיים והמורכבויות?

< מה חשת?

מה קרה 'אחרי'?

< באיזה אופן השפיע תהליך הלמידה על המשתתפים / על בית הספר / עליך?

< מה השתנה - אם השתנה - בעקבות חוויית הלמידה?

< האם התהליך ענה על ציפיותיך?

ב. תוכל לספק תיאור עשיר של המקרה

מי < מי השתתף במהלך הלמידה? האם נבחרו / בחרו להשתתף? מי זימן אותם? מי 'ניהל' את התהליך?

.....

מתי < באיזו סדירות התקיים התהליך? כמה זמן נמשך?

.....

איפה < היכן התקיים?

.....

איך < האם המפגשים עסקו בנושא יחיד או בכמה נושאים? האם תהליך הלמידה תבע תוצר מן השותפים?

השלב השני - בעת הריאיון

סוג הקשב הנדרש בעת ריאיון לצורך חילוץ ידע מעשי הוא ייחודי: רך ונוקשה בעת ובעונה אחת. מצד אחד - מלא אמפתיה, סקרני ומתעניין, נמוג משיפוטיות ומקדם ביטחון בקרב המרואיין. מצד שני - עליך לוודא הבנה ולדייק בפרטים, כך שתצטייר תמונה מקיפה ובהירה שתעמיק את הידע המעשי של המנהל לקראת אתגרים נוספים בתחום הנעת אנשי הצוות ללמידה.

לאורך הריאיון:

תן מקום למספר הסיפור < הפרע לרצף רק אם יש צורך בכך.

ודא הבנה < שקף מה שהבנת ושאל שאלות הבהרה על-פי הצורך.

הימנע משאלות מכוונות או מנחות מדי (למשל: "האם אחר כך ביקשת מהם להגיש את המערכים כדי ליצור מסגרת מחייבת?"), שכן אלו עשויות לחבל ברצף ובאותנטיות של המרואיין.



בקש פרטים < עבור תהליך החילוץ, התיאור הגדוש והעשיר הכרחי ובעל ערך.

על המספר להימנע משימוש בשפה מכלילה (למשל: "עבדנו במבנה של קהילה מקצועית לומדת, היו כמה התנגדויות שניהלתי ובסך הכול הצוות יצא נשכר"), אלא עליו לפרט (למשל: "הקפדנו ללמוד בכל מפגש קטע מצולם משיעור, אני זוכר את המבוכה בהכנסת מצלמה לכיתה שלי. טל, אחד התלמידים, אמר שהוא לא מוכן בלי אישור מהסוכן שלו וצחקנו"). סייע למנהל המרואיין להימנע מלספר מיד את 'השורות התחתונות'. אל דאגה, להכללות יינתן זמן נכבד בהמשך.



תעד < את סיפור המקרה של המרואיין יש לתעד כהווייתו. אל תנסה לחלץ ממנו מסקנות מראש או לתפוס 'רק את מה שחשוב'; שכן תיעוד אינו סיכום אלא העלאה על הכתב של הסיפור בלשונו של המספר, על כל עושר הפרטים, הניואנסים והביטויים הלשוניים של המספר. משהו בשפה ילמד על המהות.

ייחדנו לכך מקום:

Blank writing area with horizontal dashed lines for notes.

כעת החליפו תפקידים. מי שהיה מרואיין יהיה מראיין - ולהפך.

השלב השלישי -

לקראת חילוץ הידע המעשי מתוך סיפורי המקרה

כעת, משסיימתם לראיין זה את זה ולתעד את סיפורי מקרה, סקרו יחד את מה שעלה עד כה.

• חשוב:



- לאור שיחתכם - כתוב אילו עקרונות פעולה הנוגעים להנעת אנשי הצוות ללמידה והתפתחות אפשר לחלץ משני סיפורי המקרה:

- לסיכום, שאל את המרואיין כיצד חש במהלך הריאיון ואם התחדש לו דבר על עצמו לאור השיחה.

- ומה התחדש לך בעקבות התהליך? כיצד תיגש אל הנושא של הנעת אנשי הצוות ללמידה בעתיד? האם עלו בדעתך חלופות אחרות לעשייה?



”אדם באמת אינו צריך
אלא לספר אחד בחייו
כאשר כל חייו נקבצים לעיניו
בספר הפתוח לעיניו [...]”

אמיר גלבוט

מקורות

Hopkins, D., & Jackson, D. (2003). Building the capacity for leading and learning. In A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves & C. Chapman (Eds.), *Effective leadership for school improvement* (pp. 84-104). New York: RoutledgeFalmer.

Schön, D. A. (1991) *The Reflective Turn: Case Studies In and On Educational Practice*, New York: Teachers Press, Columbia University.

Wenger, E. (2000). *Communities of Practice*. New York, Cambridge University Press.



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

קידום מערכת החינוך בישראל
ושיפור הישגיה על ידי
מנהלי בתי הספר והמפקחים
כקהילה מקצועית מובילה

קמפוס האוניברסיטה העברית גבעת רם, ירושלים, מיקוד 91390 ת.ד. 39137
טלפון 02-6333200 פקס 02-6447412 | www.avneyrosha.org.il | info@avneyrosha.org.il

אבן הראשה | "האבן העליונה בקשת של בניין; ובהשאלה - האבן העיקרית, החשובה ביותר,
תשתית הרעיון, שכל השאר תלוי בה." | מילון אבן שושן