

3. ניהול עבודת הצוות ולמידתו בשעות השהייה

ירחון 4 הממ"מים, גיליון מספר 21

כתבו: מלכה וידיסלבסקי ויפה ישר

רבות דובר על הבדידות המקצועית של המורה "מאחורי דלת הכיתה" ובבית הספר כארגון. פיתוח יחסי גומלין מקצועיים וחברתיים איכותיים בצוות ועבודת צוות הוא בעל ערך כשלעצמו למורה כפרט וגם חיוני להטמעתו של כל שינוי משמעותי בבית הספר.

לשעות השהייה יכולה להיות תרומה למורה כפרט, לבית הספר כארגון ולתלמידים.

א. שעות השהייה הן אמצעי שיכול להוציא את המורה מבדידותו בארגון ולאפשר לו להשתייך לקבוצה מקצועית מתפתחת, פותרת בעיות ותומכת בהתמודדות עם העבודה היום-יומית המורכבת.

ב. שעות השהייה יכולות להוות גם מסגרת לבניית שיתוף פעולה בין עובדי ההוראה בבית הספר; פיתוח ראייה משותפת על כיוון בית הספר ומטרותיו בעקבות "אופק חדש"; דיון בסוגיות מקצועיות בכלל ובסוגיות המתעוררות בעקבות השינוי; ועבודה בצוותים על משימות ונושאים שונים.

ג. בשעות השהייה יכול הצוות הבין מקצועי של כל כיתה וכיתה לרכז נתונים בנוגע להתקדמות תלמידים, תפקודם וצורכיהם, לתכנן את התאמת המענים לתלמידים השונים במסגרות השונות שרפורמת "אופק חדש" מעמידה לרשות בית הספר ולהיוועץ בנוגע למקרים מאתגרים.

נמצא שעמדותיהם ותפיסותיהם של מורים כלפי עבודתם, המושפעות מהארגון החברתי של העבודה, משפיעות גם על הדרך שבה מורים נכונים ליישם מדיניות חינוכית מסוימת, כולל הכנסת שינויים במערכת. נמצא כי מדיניות חינוכית שאינה תואמת עמדות מורים אינה מיושמת כנדרש. יש גם הוכחות לכך שכאשר מורים סוברים שמדיניות מסוימת תואמת את אמונותיהם ועמדותיהם, הם יטו לקחת "בעלות" על ניסיון השינוי. (שולוב ברקן, 1991, ע. 31). לדעת פוקס (1995) מאפיין בולט של מוסדות חינוך שנמצאים ברמה גבוהה של עיצוב מדיניות מערכתית ואשר הצליחו להפעיל ולשמר שינויים בהצלחה ולאורך זמן הוא אינטראקציה גבוהה ועבודת צוות יעיל (ע. 144).

שעות השהייה יכולות להוות מסגרת לארגון עבודת הצוות למטרות השונות ובנושאים השונים. הן גם נועדו לאפשר למורה לבצע באופן פרטני משימות שונות הכרוכות בתפקידו. נציע כאן כלי ותהליך שיאפשר לארגן באופן יעיל את שעות השהייה ונציג כלים ללמידה ולהתפתחות מקצועית בשעות השהייה.

א. ניתוח עיסוקים ככלי לארגון ולניהול שעות השהייה

הזרקור המופנה אל עבודת המורה ב"אופק החדש" כחלק מחיזוק הפרופסיה מאפשר לבחון מחדש את תפקיד המורה על ממדיו הרבים וליצור בסיס ידע שיאפשר לבתי הספר להגיע להחלטות מושכלות בהקשר לארגון ולניהול שעות השהייה וניצולן היעיל.

התכנית תיבנה תוך הסתכלות בסך שעות השהייה שיש למורה בחודש ועל פי התפישה שבמהלך שנת הלימודים בבתי הספר קיימות תקופות בהן כל חברי וחברות הצוות יעסקו באופן אינטנסיבי בפעולות החינוכיות להשגת מטרות הנתונות בתוך לוח זמנים. כך לדוגמה בתקופות של קבלת החלטות לגבי זכאות לשילוב או תכנון השעות הפרטניות או בתקופות של הערכות לקראת תעודות. ויש זמנים של שגרה. הבחנה זו תאפשר לארגן בגמישות את שעות השהייה על פי צורכי בית הספר.

אנו מציעים להיעזר בכלי של ניתוח עיסוקים לארגון שעות השהייה ולניצולן היעיל. ניתוח עיסוקים הוא כלי אשר פותח כדי לסייע לארגונים להתייעל באמצעות בחינת הקשר בין מאפייני העיסוקים בארגון לבין תהליכי העבודה. הטכניקות של הכלי פותחו כדי לסייע בניהול משאבי האנוש של הארגון בנושאים כגון: גיוס עובדים, ברירה, מיון, הכשרת כוח אדם, דירוג ושכר.

ניתוח עיסוקים יכול לסייע בהיבטים הבאים:

- ארגון המטלות בתוך שעות השהייה ובמסגרת יום העבודה של המורה
- זיהוי תקופות עמוסות במטלות במהלך שנת הלימודים וניהול הזמן בהתאם
- ניהול המטלות באופן שקול ומדוד על ידי הפחתה/שינוי/דחייה/חלוקה אחרת שלהן
- מינוי נושאי תפקידים לאור הנתונים הן בנוגע לעומסי העבודה הנדרשים והן בנוגע לדרישות התפקיד.

נתונים שיש להתחשב בהם בעת ניתוח העיסוקים:

א. הייעוד של שעות השהייה, או המטלות שניתן לבצע בשעות השהייה לאור הסכם הרפורמה:

עקרונות:

שעות השהייה לא תשמשה למילוי מקום

שעות אלה מהוות חלק בלתי נפרד מיום עבודתו של המורה בבית הספר

ניתן לשבץ את שעות השהייה במשך כל שעות העבודה (לאורך כל יום העבודה)

השעות תוקדשנה ל:

ישיבות עבודה (2 שעות שבועיות בחינוך היסודי):

- ישיבות המועצה הפדגוגית

- פגישות הצוותים המקצועיים עם רכזי המקצוע

- פגישות צוותים רב-מקצועיים: מורה, יועץ, פסיכולוג, רכז חינוך חברתי, רב, מת"ל ועוד

הכנת חומרי למידה ותכנון ההוראה

מפגשים פרטניים עם הורים על פי קביעת המורה

בדיקת עבודות ומבחנים ותיעוד שוטף.

ב. נתונים המאפיינים את סביבת העבודה:

- מספר הכיתות בבית הספר
- מספר הכיתות שכל מורה מלמד
- מספר התלמידים בכל כיתה
- מורכבות האוכלוסייה

ג. נתוני כל חבר צוות:

- היקף המשרה והמבנה שלה (בכמה כיתות ובאיזה כיתות מלמד? מה מלמד?...)
- תפקיד (מורה/מורה-מחנך/יועצ/ת, רכז/ת וכד')

- ותק וניסיון בהוראה/בתפקיד/בבית הספר

ד. מספר שעות השהייה שבהן חייב כל מורה

- מיפוי לפי שבוע, חודש ורבעון (כך לדוגמה למורה החייב ב- 3 שעות שהייה בשבוע יש 12 שעות שהייה בחודש).

שיתוף המורים בעיצוב שעות השהייה באמצעות ניתוח עיסוקים

שלב א': פעילות משותפת לניתוח עיסוקים בשיתוף כל חדר המורים.

משך הפעילות: כשעתיים

חומרים:

1. איסוף נתונים על פי ממדים, מטלות ותת-מטלות: (א) למחנכת (ב) למורה מקצועית.

הערה: ניתן לבנות את הכלי על פי הדוגמאות שניתנו בירחון זה, או על פי הדוגמה הבאה:

דוגמה: כלי לאיסוף נתוני ניתוח העיסוקים של מחנכת הכיתה

הערכת הזמן הנדרש לכך במהלך חודש	פירוט פעולות מרכזיות המתבצעות בשעות השהייה	תת-מטלות	מטלות מרכזיות	
	דוגמה: שגרת קשר עם הורים ליידוע הדדי ולהיוועצות הדדית	(1) יצירת קשר אישי עם הילדים והבניית יחסי אמון ותמיכה (2) יצירת קשר אישי עם ההורים והבניית יחסי אמון ושיתוף (3) מעקב אחר התפתחות הילדים, הערכת ההתפתחות ובניית תכניות אישיות להתפתחות רב-ממדית של כל ילד(ה)	<ul style="list-style-type: none"> • היכרות עם התלמיד ויחס אישי לכל תלמיד והוריו • בניית תחושה של אמון ותמיכה • כתובת לייעוץ ולהכוונה 	מבוגרת משמעותית לילדים
			<ul style="list-style-type: none"> • גיבוש אקלים כיתה חיובי • טיפוח כשירות רגשית וחברתית 	מונהיגה חינוכית בכיתה
			<ul style="list-style-type: none"> • תכנון לימודים שנתי • בניית תכניות הוראה • הוראה, למידה והערכה (הל"ה) 	מורה
			<ul style="list-style-type: none"> • שמירה על מסגרות זמן • מעקב אחר נוכחות לומדים • תורנויות • דאגה לקיום שגרת החיים גם בזמני היעדרות מן העבודה 	אחראית על קיום שגרת חיים תקינה ועקבית של הכיתה

			<ul style="list-style-type: none"> • בניית יחסים נעימים, שיתוף פעולה, קבלה ונתינה של תמיכה ועזרה • שותפות בחשיבה, בתכנון ובמעקב אחר העשייה בביה"ס בכלל ובכיתתה בפרט 	חברה בצוות
			<ul style="list-style-type: none"> • קיום שגרת יידוע בין שותפי התפקיד • תקשורת ודיווח שוטף ובמועד לשותפי התפקיד 	אחראית על שיתוף במידע
			<ul style="list-style-type: none"> • התפתחות מקצועית בהיבטים השונים של עבודת החינוך וההוראה 	לומדת

דוגמה: פירוק מטלה לתת-מטלות

המטלה: שגרת קשר עם הורים ליידוע הדדי ולהיוועצות הדדית

כמות הזמן הנדרשת בחודש	תת המטלות
מומלץ לבדוק הלכה למעשה מהו משך הזמן הנדרש לכל מטלה בהתחשב בנתוני הרקע שצוינו למעלה ולתכנן לאור זאת את הפעילות השנתית, התקופתית והשבועית	<ul style="list-style-type: none"> • שיחות טלפון עם הורים • תיאום פגישות - הכנת הנתונים • (על סמך תיעוד שוטף) • קיום הפגישות • הכנת דף מידע/קשר להורים

דוגמה: פירוק מטלה לתת-מטלות

המטלה: תכנון ההוראה-למידה-הערכה והכנת חומרי הלמידה.

כמות הזמן הנדרשת בחודש	תת המטלות
מומלץ לבדוק הלכה למעשה מהו משך הזמן הנדרש לכל מטלה בהתחשב בנתוני הרקע שצוינו למעלה ולתכנן לאור זאת את הפעילות השנתית, התקופתית והשבועית	<ul style="list-style-type: none"> • הכנת תכנית עבודה שבועית לכיתה ולמורה • הכנת תכנית הוראה-למידה-הערכה פרטנית/קבוצתית לתלמידים/כיתתית • הכנת חומרי למידה

2. בניית דגם של תכנית שנתית לשיבוץ ישיבות עבודה חיוניות ומרכזיות על פי תכנית העבודה השנתית לניהול בית הספר.

הדגם ייבנה בראייה שנתית, תקופתית, חודשית ושבועית. כדאי שצוות בית הספר יערוך במשותף הבחנה בין תקופות שבהן יש מיקוד בפעולות מסוימות לבין זמנים של שגרה. הבחנה זו תאפשר לארגן בגמישות את שעות השהייה על פי צורכי בית הספר. לשם כך ניתן להיעזר בתכנית השנתית לניהול בית הספר שפורסמה על-ידי המחלקה למינהל בית ספרי ונשלחה לכל בתי הספר.

3. חישוב שעות השהייה השבועיות והחודשיות של כל מורה.
4. דוגמאות לניתוח ישיבות מסוגים שונים על פי: מטרות, תדירויות, תת-מטלות, משתתפים.

מהלך הפעילות:

א. במליאה:

1. הצגת נושא הישיבה, מטרתה ומהלכה
2. הרצאה: ניתוח עיסוקים ככלי בעבודת בית הספר (ניתן להשתמש בידע המוצג בירחון זה)
3. דיון: גיבוש עקרונות מנחים לארגון גמיש של שעות השהייה על פי תקופות בשנת הלימודים
4. הצגת הכלים לאיסוף נתונים לאור ניתוח העיסוקים של המחנכת ושל מורה מקצועית

ב. בקבוצות: איסוף נתוני העיסוקים בקבוצות-גיל ובצוותי מקצוע

שלב ב': הקמת צוותים לניתוח העיסוקים ולבניית הצעה לארגון שעות השהייה בזמנים של שגרת פעולה, על פי איסוף הנתונים. יוקמו צוותים אלה:

- צוות לניתוח עיסוקים ובניית הצעה לארגון שעות שהייה של מחנכות
 - צוות לניתוח עיסוקים ובניית הצעה לשעות שהייה של מורות מקצועיות
- כל צוות ישתמש בנתונים שנאספו במהלך שלב א' וינתח את העיסוקים, יכין הצעה לעקרונות להפעלת שעות השהייה ויציע דגם לארגון שעות השהייה בזמנים של שגרה.

שלב ג': הצגת ההצעות על-ידי הצוותים בפני מליאת חדר המורים

- הצגת תוצרי צוותי העבודה, מתן הבהרות וקבלת משוב מהמליאה
- קבלת החלטות עקרוניות משותפות לכל הצוות לארגון שעות השהייה
- דיון באופן בו ניתן לייעל ניהול ישיבות באמצעות ניתוח ישיבות מסוגים שונים

דוגמה לניתוח ישיבות מסוגים שונים

1. ישיבת עבודה-צוותים רב מקצועיים

המטלה: פגישת צוות בין מקצועי

המטרות: מעקב תקופתי אחר תפקוד תלמידים, קבלת החלטות על מתן מענה ייחודי לתלמידים הזקוקים לכך, משוב על יישום ההחלטות (הקודמות) ותוצאותיהן

תדירות נדרשת:

משתתפים: מחנך(ת), מורה(ת)-שילוב, מנהל(ת), יועץ(ת). מורים מקצועיים, פסיכולוג(ית) ועו"ס, ישולבו לפי הצורך.

תת המטלות: תיאום הפגישה, איסוף נתונים, ריכוז המידע...

מושא הישיבה: כיתה א'1, התלמידים ג', ס', י', ש' וע'.

דוגמה לניתוח ישיבת עבודה של צוות רב-מקצועי - נושא הישיבה: תלמידים מכיתה א'1

משך הזמן הנדרש	אחראי ביצוע	השותפים	תת-המטלות
	ההנהלה, לפי לוח עבודה שנתי	מחנכת הכיתה, המורים המלמדים בכיתה (חינוך גופני, חשבון, אומנות...), היועצת, מורת מתי"א, הפסיכולוג(ית), העובדת הסוציאלית	תיאום הפגישה
	כל משתתף(ת)	כנ"ל (לפי העניין)	איסוף נתונים
	המחנכת		ריכוז הנתונים
	המחנכת		תכנון הפגישה והעברת סדר הדין לשותפים
	המחנכת	המחנכת, כל המורים המלמדים, היועץ(ת)	דיון על הכיתה
	המחנכת	מחנכת הכיתה, המורים המלמדים בכיתה (חינוך גופני, חשבון, אומנות...), היועץ(ת), מורת מתי"א	דיון על התלמידים:
			ג', ס', ו- י'
	המחנכת	מחנכת הכיתה, המורים המלמדים בכיתה (חינוך גופני, חשבון, אומנות...), היועץ(ת) מורת מתי"א, הפסיכולוג(ית), העובדת הסוציאלית	דיון על התלמידים: ש' ו-ע'

שאלות לדיון: (1) בכמה פגישות מסוג זה על המורה/נושא/ת התפקיד להשתתף? (2) האם כל המשתתפים צריכים להיות בכל הפגישה? (3) מי מבצע את התיאום ומתי? (בבתי ספר רבים המועדים נקבעים ומתפרסמים בראשית שנת הלימודים על ידי הנהלת בית הספר, כך שאין צורך בתיאום נוסף) (4) מי מבצע את איסוף הנתונים? כיצד ומתי? (ניתן ורצוי להשתמש במערכת התקשורת הממוחשבת).

3. ארגון שעות השהייה לחודש לאור ניתוח העיסוקים

מבוסס על ממוצע של 3 שעות שהייה שבועיות.

דוגמה לארגון שעות למחנכת בשכבת ג-ד

שבוע 1	שבוע 2	שבוע 3	שבוע 4
ישיבת תכנון ההוראה והכנת חומרי הלמידה	ישיבת מליאה של כל חברי וחברות הצוות	ישיבת צוות רב-מקצועי - 1 ש'	פגישה עם רכזת המקצוע: מתמטיקה
2 - ש' מפגשים פרטניים עם הורים - 1 ש'	2 - 21/2 ש' מפגשים פרטניים מנהל/ת ועובד/ת ההוראה - 1/2 ש'	בדיקה ותיעוד שוטף - 1 ש'	1 - ש' בדיקה ותיעוד שוטף - 2 ש'

3. דוגמה לארגון שעות בית ספרי

מס' שעות שהייה	צוותי מקצוע	מס' שעות שהייה	צוות ה-1	מס' שעות שהייה	צוות ג-ד	מס' שעות שהייה	צוות א-ב	
		2	ישיבת תכנון ההוראה והכנת חומרי למידה	2	ישיבת תכנון ההוראה והכנת חומרי למידה	2	ישיבת תכנון ההוראה והכנת חומרי למידה	שבוע 1
		1	מפגשים פרטניים עם הורים	1	מפגשים פרטניים עם הורים	1	מפגשים פרטניים עם הורים	
ישיבת מליאה של כל חברי וחברות הצוות - 3 שעות								שבוע 2
		1	ישיבת צוות רב-מקצועי	1	ישיבת צוות רב-מקצועי	1	ישיבת צוות רב-מקצועי	שבוע 3
		1	בדיקה ותיעוד שוטפים	1	בדיקה ותיעוד שוטפים	1	בדיקה ותיעוד שוטפים	
		1	מפגשים פרטניים מנהל/ת עם עובדי ההוראה	1	מפגשים פרטניים מנהל/ת עם עובדי ההוראה	1	מפגשים פרטניים מנהל/ת עם עובדי ההוראה	
פגישות עם רכזי המקצוע								שבוע 4
2	שפה							
2	מתמטיקה							
2	אנגלית							
		1	בדיקה ותיעוד שוטפים	1	בדיקה ותיעוד שוטפים	1	בדיקה ותיעוד שוטפים	

שלב ד': בניית תכנית שנתית/רבעונית/חודשית/שבועית לארגון שעות השהייה

סיכומו של דבר: ניתוח עיסוקים הוא כלי לניהול משאבי האנוש בארגונים. ניתן להשתמש בו למיזן ולהצבת עובדים, להערכת ביצועי עובדים, להכשרה ולפיתוח מקצועי, לשיפור שיטות ותהליכי עבודה, להשוואת שכר ותגמול עובדים ולתכנון מסלולי קריירה. במסמך זה הצגנו את אפשרויות השימוש בניתוח עיסוקים בבית הספר כדי לבחון באמצעותו את המכלול של תפקיד המורה על ממדיו הרבים, וליצור בסיס ידע שיאפשר לבתי הספר להגיע להחלטות מושכלות בהקשר לארגון ולניהול שעות השהייה ולניצולן היעיל.

ב. כלים להתפתחות מקצועית בשעות השהייה

סיפור מקרה: שולמן (שולמן, לי ס' תשנ"ז) מציע להפוך את סיפור המקרה לכלי למידה שיטתי של קהילות מורים. לדעתו סיפור מקרה הוא כלי יעיל ביותר לאימון של מקצוענים. סיפור מקרה הוא סוג מיוחד של סיפור; זהו סיפור שיש בו התנגשות של כוונה והפתעה, תהפוכות. המקור לסיפורי המקרה הם התנסויות המורים עצמם. המפגש בין עמיתים מאפשר למורים להציג את סיפורי המקרה שלהם ולעשות חשיבה רפלקטיבית על השיטות שבהן הם נוקטים ולתוצאותיהן הלכה למעשה באמצעות חקירה משותפת של ההתנסויות שלהם. על ידי כך יכולים המורים ליצור בסיס ידע החורג מעבר למה שכל אחד מהם יכול ללמוד בבידוד של מעבודתו בכיתה.

¹ מורים מקצועיים לאמנות, מוסיקה, חנ"ג, ועוד, משתתפים בישיבות תכנון ההוראה וכן בישיבות הצוותים הרב-מקצועיים.

פולן והארגרייבס (1999) טוענים כי כדי שהרפלקסיה תהיה על בסיס נתונים מגוונים ועשירים על המורים לאסוף עדויות מגוונות על עבודתם, כגון: משוב מהתלמידים, אימון עמיתים, הוראת צוות וצפייה בכיתה. פולן והארגרייבס (שם) מציעים מגוון של כלים נוספים לרפלקסיה תוך כדי פעולה, על הפעולה ולגבי הפעולה העומדים לרשות בית הספר כארגון לומד. הכלים הם:

1. **קריאה בספרות מקצועית:** ספרות מקצועית מאפשרת התעדכנות מתמדת הן בתיאוריה והן בפרקטיקה, השוואה ובדיקה עצמית של העשייה שלנו לאור הספרות והצבת יעדים ושאיפות לשיפור. הספרות המקצועית יכולה לעורר גם **דו-שיח פרופסיונאלי** על אסטרטגיות ועל דרכים חדשות לשיפור, תרגומן לעשייה בכיתה והערכת תרומתן להוראה-למידה בעקבות העשייה כנקודת מוצא לשיפור נוסף.

2. **קבוצות תמיכה של המורים:** פולן והארגרייבס (שם) מדברים על קבוצות תמיכה שפיתוחן נעשה על ידי המורים עצמם, ואינו מוכתב על ידי המנהלים.

ניתן לקיים גם מסגרת מובנית של פעולה של הקבוצה כקבוצת תמיכה. דוגמה לתהליך עבודה של קבוצת תמיכה:

- א. אחד המורים מעלה בעיה שבה הוא מבקש את עזרת העמיתים.
- ב. העמיתים שואלים שאלות הבהרה.
- ג. בתום סבב השאלות "בעל הבעיה" מספק הבהרות ומגדיר מחדש/ממקד את הבעיה.
- ד. העמיתים מעלים הצעות לפתרון הבעיה (רצוי לשלב מידע מתוך הספרות המקצועית להרחבת הידע בנושא).
- ה. "בעל הבעיה" מגיב תגובה מנומקת לכל אחת מההצעות ומודיע, מה הוא מתכוון לעשות לפתרון הבעיה.
- ו. במפגש הקרוב מדווח "בעל הבעיה" לקבוצה כיצד פעל ומה היו תוצאות הפעולה.

3. **ביצוע מחקר על ידי מורים:** מורים יכולים לבחור שאלה הקשורה בפרקטיקה של העבודה (כגון: בדיקת יעילותה של שיטה מסוימת, בחינת הקשר בין משתנים מסוימים כמו התנהגות תלמיד ואסטרטגיית תגובה של המורה) אותה הם רוצים לחקור כיחידים או/ו כצוות, לבצע מחקר זוטא, לדווח למליאה ולהגיש המלצות.

4. **אוטוביוגרפיות וקורות חיים:** מורים יכולים להציג את תולדות התפתחותם המקצועית (מבחינת ערכים ועמדות, ידע ומיומנויות, תפיסת תפקיד, ציפיות ומימושן, סיפורי הצלחה וכישלון וכד'). הדבר מאפשר רפלקסיה אישית, מזמן משוב מעמיתים ומהווה גירוי לפרשנות שיחה על מניעים ותכליות וכד'.

מקורות:

פוקס, א, 1995, **שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך**, צריקובר שולוב ברקן, ש, 1991, הוראה ופרופסיה - סקירת ספרות מקצועית ודיון, ירושלים: מכון סאלד.

Tony Wagner, "Leadership for Learning", *Phi Delta Kappan*, January 2001.