

"ללמוד" הוא שם המשחק

ד"ר נטע קוסובסקי מנהלת החט"ע, ברנקו וייס החקלאי
פרדס חנה

בחרתי לשתף בכתב את זה בתהליך שנחשפתי אליו השנה כמנהלת חטיבה עליונה. זו שנת השלישית בניהול וכל יום מזמן לי למידה, חוויה, אתגר, התמקצעות, התמודדות עם קשיים והערכה רבה.

בבדיקה שעשיתי גיליתי כי אנשי המקצוע שעוברים את ההשתלמויות הרבות ביותר, המלמדות ביותר, המעצימות והמעשירות ביותר הם המורים. המורים שייכים למגזר שמשתלם בסדירות - הן בתחום הוראת המקצוע הן בתחום הפיתוח הפדגוגי. גם במכון ברנקו וייס פועלות מסגרות המציעות למורי הרשת התפתחות מקצועית מגוונת - בפיתוח החשיבה ובהוראה לשם הבנה.

השנה נחשפתי לראשונה להשתלמות שונה, השתלמות המיועדת למנהלי חטיבות ברשת ברנקו וייס. המפגשים בהשתלמות מאפשרים למידה מיוחדת, מקצועית, חווייתית, מאתגרת ומעשירה. המנחה מגיעה למפגשים מלאת תובנות ומציגה בפנינו תאוריות, כלי חשיבה לתכנון, לניהול ולהתחדשות. דרך הלמידה מבוססת על פעילות סדנאית של המשתלמים ולא על הרצאה, הקראה או הכתבה.

במפגשים מתנהלים דיונים ונעשית עבודה אישית המותאמת לצרכינו במסגרת תפקידנו, לנושא המתאים, בזמן המתאים של השנה. לאורך כל המפגש עוסקים מנהלי החטיבות בחשיבה ובמציאת פתרונות לנושאים שעולים, שותפים לבעיות של האחרים ועוזרים בליבון, בהרחבת נקודות המבט על הבעיה הנלמדת (בעיה רלוונטית שמעסיקה את המנחה) ובחיפוש דרכי התמודדות: בדרך של היוועצות קבוצתית או שיח אישי ובעזרת כלי חשיבה שונים. באחד מכלי החשיבה הללו אשמח לשתף אתכם בהמשך.

חשוב לי לציין כי כל אנשי הקבוצה הם מנהלי חטיבות ברשת (קבוצת השווים שלי), אנשים מקצועיים ביותר, ערכיים מאוד, שמקפידים להגיע לכל מפגש ומתייחסים ברצינות לתהליכי הלמידה המתקיימים בו. התגבשה קבוצה שמפעמת בה הרגשת שייכות, מחויבות, סקרנות

וביטחון שזהו מקום נכון ותומך להיוועצות אמיתית.

כאמור, אנו לומדים במהלך המפגשים כלי חשיבה וניהול, ואני מיישמת אותם בפיתוח המקצועי בבית הספר. מהמגוון הרב אני בוחרת להציג במאמר זה כלי חשיבה הנקרא "חמישה ממדים פדגוגיים בהוראה ובלמידה".

חמשת הממדים מיוצגים באמצעות צבעים שלכל אחד מהם משמעות סמלית: אדום - מעשיות; לבן - ידע; כחול - גבולות; ירוק - יצירתיות; צהוב - רגשיות ותקשורת. השימוש בכלי זה מאפשר לבחור יעד, חזון או מטרה שאני מעוניינת להשיג, ולהיעזר בצבעים ובמה שהם מסמלים כדי לארגן את המידע שיש ברשותי ולגבש את תכניתי. בדרך זו אני מצליחה להתייחס לתמונה הרחבה והמלאה של הסוגיה הנדונה ולבנות דרך למימוש היעד, החזון או המטרה שהצבתי לעצמי.

השתמשתי בכלי חשיבה זה כשרציתי לבסס שיתוף פעולה מיטבי עם רכזות השכבה. בית ספרנו מונה כ-1,500 תלמידים, ובכל שכבה יש 270-300 תלמידים. השנה ביצענו בבית הספר שינוי ארגוני כדי להתמודד עם צרכים שמופו - ואחד מהם היה הצורך לבסס את תחושת השייכות. השינוי הארגוני כלל היבטים רבים שמטרתם הייתה להקטין את מסגרות הטיפול ולאפשר לכולם יותר רווחה: תלמיד פוגש פחות מורים, מורה פוגש פחות תלמידים. לשם כך החלפנו את המבנה של חטיבות תלת-שכבתיות במבנה של שלושה בתים דו-שכבתיים, שינינו את סדר יום הלימודים (שעות הצלולים, שיעורים כפולים), הרחבנו את מסגרות ההתפתחות המקצועית הבית-ספריות ועוד שורה של שינויים.

אחד מהשינויים הללו היה החלטה למנות לכל שכבה שתי רכזות, כך שכל רכזת שכבה תהיה אחראית לפחות תלמידים ולפחות מחנכים. אנו מאמינים שבצורה זו אפשר יהיה לשפר את איכויות התקשורת ולייצר אינטימיות, ואלה יבנו את תחושת השייכות.

נוכח העובדה שגם במבנה החדש השכבה היא עדיין יחידה שלמה, וחשוב לשמור גם על המשותף בה, מבנה כזה מחייב פיתוח מיומנויות של עבודה בשיתוף ובסינרגיה. עבודת הצוות של שני רכזות השכבה צריכה להיות מקצועית, מתוכננת, עקיבה, ערנית, מתחשבת ומתואמת.

משחלפה חצי שנה של התנסות בעבודה במבנה זה החלטתי להתבונן בעשייה המשותפת של צוות הרכזות בעזרת הכלי "חמישה ממדים פדגוגיים בהוראה ובלמידה". להלן התוצאות:

הצבע האדום - המדגיש את המעשיות בתפקיד, כיוון אותנו לראות עד כמה חשוב שכל רכזת תהיה מעשית בדרכה ובהתאם לאופייה, ומעשית בתיאום עם עמיתתה. כך, כשהן משלימות זו את זו, מרוויחות השתיים גם את היתרון היחסי שיש לכל אחת מהן בנפרד וגם שומרות על ייחודיותן; מתגבשים שיתוף ותיאום ואלה מסייעים במיקוד מטרות, ביישום ובביצוע של תכניות ורעיונות.

הצבע הלבן - המתייחס לידע, חשף את הצורך בהעברת המידע לרכזות, בבדיקה משותפת של פרשנותו כדי לוודא שהובן לקראת יישומו. בדרך זו, כשהדברים מתואמים ובהירים, גם השימוש במידע והנחלתו לאחרים הם בהירים ורהוטים. גם בהקשר זה חשוב להביא בחשבון את אופיו הייחודי של האדם ולי, כמנהלת, חשוב ללמוד את החוזקות והחולשות הייחודיות של כל רכזת.

הצבע הכחול - המסמן את הגבולות, מאפשר לי לראות את הצדדים של כל רכות. יש גבולות ברורים שהגדירה ההנהלה, ויש גבולות שהרכזות יכולות להגדיר עבור שכבתן. יש מקום לאוטונומיה של הרכזות, אך נדרשים גם תיאום ושקיפות. כך שגם אם התלמידים מקבלים מסר שונה עדיין נשמרת בהירות, ולתלמידי השכבה ברור לחלוטין מה מחייב את כולם ומה את חלקם.

הצבע הירוק - המסמל את התחום היצירתי, מתבטא בפתיחות הגדולה הנדרשת כשעובדים בשיתוף. השאיפה היא לאפשר לשותפים יצירתיות רבה ומיוחדת, וחשוב לשים לב לא להתפתות לשגרה ולא לאפשר למציאות העמוסה לבלום את היצירתיות. בהיבט זה, כשהרכזות עובדות נכון ביחד הן מהוות זו עבור זו גורם תומך ומאזן. מדובר בתחזוקה יום-יומית לשם שמירת הרעננות.

הצבע הצהוב - מייצג את הרגשות והתקשורת, שני היבטים שיש ביניהם קשר חזק. השמירה על היררכיה מסודרת מסייעת להעצמתו של בעל תפקיד בזמן אירוע, ומבססת את בטחונו. הוא יודע שיש לו מערך מגבה ותומך ושאינו בודד במערכה. תחושת ביטחון מעניקה שקט ורווחה שמאפשרים התייחסות רגישה ובחירות נכונות ומקצועיות בצמתי החלטה. מנהיגות באה לידי ביטוי בתקשורת טובה ובעבודה בשקיפות ובפתיחות.

האפשרויות לשימוש בכלי החשיבה הנדון מקיפות מאוד בהקשרים של עבודת צוות ושל עבודה אישית, בהתייחסות ליעדים הקשורים בנהלים ובפדגוגיה, ולמעשה בכל תחום שנבחר לעבוד עליו.

למדתי במסגרת הלמידה של מנהלי הרשת, ויישמתי בשמחה בבית ספרי. כך התעשרתי אני בכלי חשיבה יעיל, ויכולתי לתרום גם לפיתוח המקצועי של אנשי הצוות שלי.

ובחזרה למסגרת הלמידה של מפגשי המנהלים. במהלך המפגשים המנהלים משתפים בנושאים המעסיקים או מטרידים אותם; הם משתפים בפתיחות רבה, ללא חשש מתחרות ומשיפוטיות. הדיונים נערכים בשקיפות. ניכר שכולם שותפים לאמונה ולהכרה כי המפגשים נועדו ללמידה ולחשיבה משותפת במטרה להרחיב את יכולת החשיבה ולמציאת פתרונות יחדיו. הדרך שנסללה בפגישות הובילה אותנו למקום הבטוח שמאפשר פתיחות כזאת. הדיונים במפגשים מתנהלים בצורה תרבותית ובכבוד הדדי המזמנים עשייה ברוכה.

כל מפגש מסתיים בסיכום הפעילות ובהצבת משימה או נושא לחשיבה ולמימוש, דבר המקשר אותנו לעבודת היום-יום שלנו ומהווה הכנה לדיון במפגש הבא. אותי באופן אישי לוקחים המפגשים ללמידה שמאפשרת לי להיות מקצועית יותר, מכילה יותר ונכונה יותר.

התמזל מזלנו וזכינו בהנחיה שהיא מודל לחיקוי. זוהי תרומה חיונית להתפתחותנו המקצועית וליכולתנו לאפשר התפתחות דומה גם במסגרות שאנחנו מנחים מתוקף תפקידנו. ■