



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# 'החומרים שמהם עשויה הצמיחה'

תאוריית ההכוונה העצמית כבסיס לניהול מצמיח

יום עיון לכבוד פרישתו של פרופ' אבי עשור מהוראה

# הקולות מהשטח- וידאוקאסטים עם מנהלים



"...כי בראש שלהם המורים, הם באים לבית ספר, והם באים ללמד, ולא משנה איזו הכשרה הם עברו, הם נכנסים לכיתה שנראית אותה כיתה עם השול והלוח, ובשנייה הם נמחקים, והזהות שלהם כאנשים נמחקת, אבל בפועל הם אנשים מלאים, ויש להם תשוקות, ורעיונות ומאויים, וחלומות שהם אפילו יודעים שזה יכול לקרות בבית ספר...."

**"..זרקתי לפח את התוכנית הזו, ואמרתי, "מה החלום שלכם?" כי בעצם תחשוב על זה. אם עכשיו יש לי 20 כיתות, ואני מפתח יזמים וחולמים, אז בעצם יש לי 20 מעבדות לחלומות ולאנשים מאושרים שבהתפתחות שלהם מצליחים להגשים את עצמם, ורק אז, אם הם יחוו את זה בעצמם, הם יוכלו להעביר את זה לילדים שיחוו את זה בעצמם..."**



# תשתית ניהולית המקדמת תפקוד והרגשה מיטבית של מורים ותלמידים באמצעות סיפוק צרכים בסיסיים והפנמה אוטונומית של ערכים



(עשור ויצחקי, בדפוס)

# תשתית ניהולית המקדמת תפקוד והרגשה מיטבית של מורים ותלמידים באמצעות סיפוק צרכים בסיסיים והפנמה אוטונומית של ערכים



(עשור ויציחקי, בדפוס)

# עקרון מלווה למידה: מודלינג

## כלי- שוטטות והתבוננות

### דף שוטטות והתבוננות

רובנו רוכשים ידע על העולם בעיקר באמצעות ראייה, אך אנו מסתכלים סביבנו בעיניים פקוחות למחצה. דרך אחת לפקוח את עינינו ליופי הנסתר היא להתבונן ולשאול את עצמנו 'זאם הייתי רואה את זה כעת בפעם הראשונה?' זאם אם הייתי יודעת שלא אראה את זה שוב לעולם? // רייצ'ל קרסון

### שלב א | שוטטות והתבוננות

לפני שאתם יוצאים החוצה אנא התקינו את היישומון google lens וכן הצטיידו בטלפון נייד עם מצלמה או במצלמה



אנחנו מזמינים אתכם לבלות את רבע השעה הקרובה בחוץ, לשוטט במרחב, להתבונן סביב בעיניים פקוחות לרווחה בעקבות תהייתה של רייצ'ל קרסון. אנחנו מזמינים אתכם להיות כאן ועכשיו וללכת בעקבות מסלול השוטטות המשורטט.

1 | התהלכו מספר דקות בחוץ והתבוננו סביבכם.

2 | חפשו פינה נעימה לשבת. אפשר לעצום עיניים.

3 | האזינו בדממה לקולות סביבכם. נסו לזהות אותם ולהבחין ביניהם. אילו קרובים? אילו רחוקים? אילו נעימים? אילו לא?

4 | שימו לב כיצד הסביבה פועלת עליכם (האם הרוח נושבת? האם היא חזקה מדי? נעימה? האם חם לכם? נעים לכם? האם אתם חשים או שומעים בעלי חיים קטנים?)

5 | אתרו שני פריטים מהטבע בעלי מרקם מעניין וממשו אותם. כיצד הם מרגישים? מה במרקם שלהם יוצא דופן?

7 | בחרו צמח אחד שמושך את תשומת לבכם וציינו על גבי הדף מה המאפיינים או התכונות שמסקרנים או מושכים אתכם במיוחד.

8 | לאחר שבחרתם צמח, עברו לעבוד עם דף התצפית

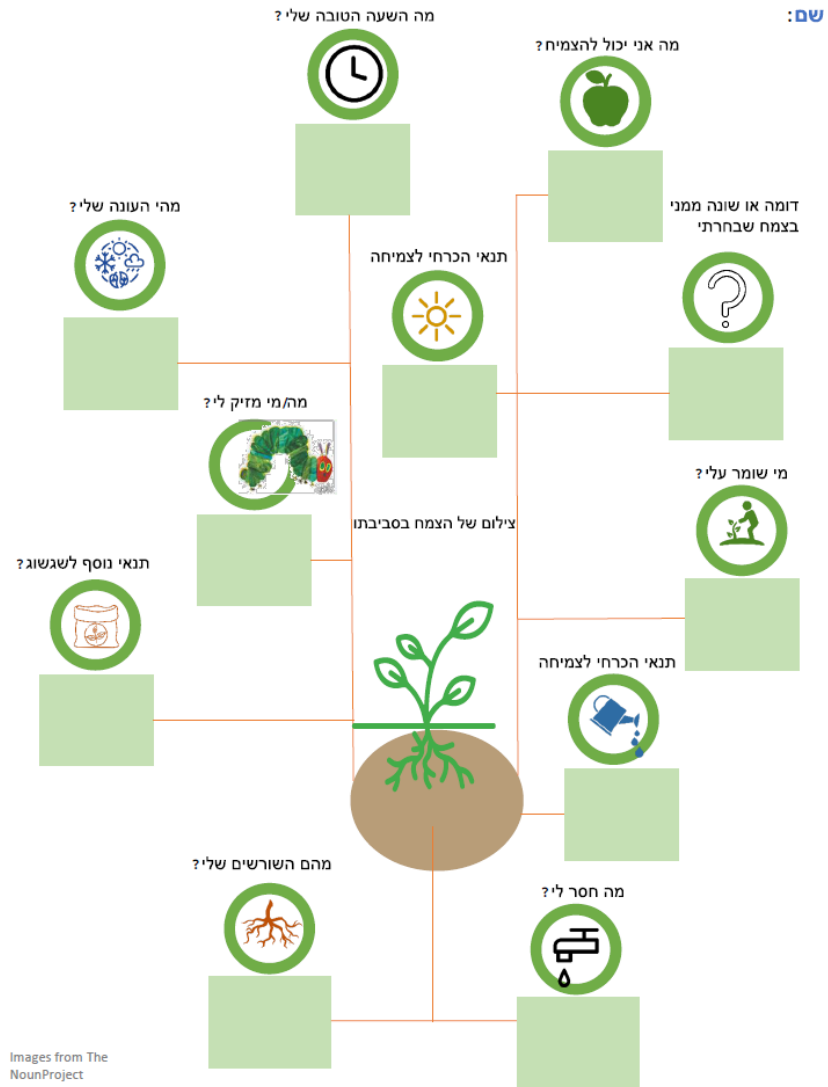
9 | צלמו את הצמח ואת סביבתו

6 | התבוננו בצמחיה שמסביבכם- עצים, שיחים, פרחים, עציצים. האם הבחנתם בהם בבואכם לכאן היום?





### תנאים אישיים לצמיחה ושגשוג



Images from The NounProject

עקרון מלווה למידה:

חשיפת נקודות  
עיוורון ועבודת  
מודעות עצמית

### לעלות הר - להצמיח זה אתגר

להצמיח אנשים זאת איננה משימה פשוטה. יצירת תנאים מצמיחים עבור אנשי הצוות מפיגשה אותנו עם הצרכים שלנו - אלו שנענים ואלו שלא - וגם עם תפיסת העולם ותפיסת הניהול שלנו. האם אנחנו נותנים אוטונומיה אמיתית לצוות או רק מהשפה לחוץ? האם כל אנשי הצוות מרגישים שייכים ורצויים? ואם לא - למה?

אנחנו מזמינים אתכם לחשוב על אתגרי ההצמחה ולטפס במעלה ההר, מאתגר לאתגר.

כלי: אתגר הצמחה

כסנהלים: לאיזה מהתנאים אתם פחות מתחברים? למה? איזה תנאי אתם מרגישים שאתם לא מצליחים להצמיח אצל אנשי הצוות? מה היה עודר לכם לעשות זאת?

4

4000 מעל פני הים

תארו רגע לא מצמיח שחוויתם עם אחד מאנשי הצוות: מה אמרתם? מה עשיתם. חשבו על האירוע דרך התנאים המצמיחים: מה אתם מבינים כעת שלא הבנתם קודם? איך תוכלו לייצר עבור אותו אדם תנאים לשגשוג?

3

3000 מעל פני הים

מפו את כלל אנשי הצוות באמצעות מטריצת השייכות - היכן מסוים כל אחד מהם בטבלה? תארו את התמונה. מה היא מלמדת אתכם?

2

2000 מעל פני הים

חשבו על הצוות. האם יש תנאי מצמיח שכיה יותר? האם אחד חסר במיוחד? (ביטוי לתנאים המצמיחים יכול להישמע למשל כך: "השנה אבודה ואין סוכו שהילדים יצליחו לקראי - קושי במסוגלות; "החופש בלמידה מרחוק עורר בי מחדש את היצירתיות" - יתרון האוטונומיה). כתבו פעולות שעשויות לייצר סביבה מצמיחה לצוות בכללותו.

1

1000 התחלה מעל פני הים



## התנאים המצמיחים

### תחושת שייכות וקשר

השאפה להרגיש שיש בחיינו אנשים קרובים שמחבבים אותנו, נהנים מקרבתנו, שייחלצו להגנתנו, שיכולים להבין אותנו ולקבל אותנו כפי שאנחנו. שאני שייכת לקבוצה של אנשים ולמקום מסוים, אני חלק ממנו והאנשים בקבוצה נותנים לי תחושה של שאני מוגנת.

### תחושת מסוגלות

החוויה שלי את עצמי כמי שמסוגלת לממש כוונות ולהשיג תוצרים שלא קל להשיג והצורך להרגיש שאני יכולה להשפיע ולהוציא תכניות מן הכוח אל הפועל.

### תחושת אוטונומיה

הצורך להרגיש כי בפעולות מרכזיות בחיי אני מממשת יכולות שלי, בהתאם לתכונות ולטמפרמנט שלי; הצורך לבחור ולפעול על בסיס המצפן הפנימי שלי.

## מטריצת השייכות

תחושת שייכות גבוהה	תחושה שייכות נמוכה	
היטמעות היחיד נחשב לחלק מהקבוצה כאשר הוא מקבל על עצמו את התרבות השלטת והנורמות בארגון בלי שהוא מבטא את ייחודו שלו.	הדרה היחיד אינו נתפס כ"אחד משלנו" או כמי שיש לו ערך ייחודי בתוך הקבוצה. לעומתו, יחידים אחרים או קבוצות מסוימות מזוהים עם הארגון ונתפסים כ"אנשים מבפנים".	הערכת ייחודיות נמוכה
הכללה והכלה היחיד נתפס כחלק מהותי מהארגון ובעל מקום ייחודי בקבוצה. תכונותיו ויכולותיו הייחודיות נתפסות כחיוניות להצלחת הקבוצה. הארגון מעודד את הפרט לבטא את עצמו ומכיר בחד פעמיות של שלו.	התבדלות יש הכרה בייחודיות של האדם ובתרומה הייחודית של תכונותיו להצלחת הארגון. עם זאת, היחיד נתפס כ"אחר"; הוא אינו "אחד משלנו".	הערכת ייחודיות גבוהה

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.

עקרון מלווה  
למידה:

חשיפת

נקודות

עיוורון

ומודעות

עצמית

כלי:

סימולציות

מורה ביקשה ממנהלת בית ספר לקבל לידיה את הפקת טקס סוף השנה, למרות שעד עכשיו זה היה ה"בייבי" של המנהלת שהיתה מצויה ומעורבת בכל הפרטים והטקסטים. המורה הוסיפה "אל תדאגי הכל יהיה פיקס אני מכירה את הסטנדרטים שלך תסמכי עלי". המנהלת התלבטה בינה לבין עצמה כי היא הבינה את הפוטנציאל האדיר לחיזוק תחושת המסוגלות העצמית של המורה, וגם התרשמה מאד מהחיבור האישי שהמורה הציגה בפניה לטקס, מנגד זה טקס שחשוב למנהלת מאד כי תמיד מגיעות דמויות בכירות, חשוב לה תדמית בית הספר וגם היא בעצמה מאד אוהבת לעבוד על הטקס. היא מחליטה לתת למורה את ניהול הטקס.

נוקף לו הזמן, ולמרות שהמנהלת ישבה עם המורה על תכנון הזמנים, ובאיזה נקודות צריך להגיע אליה עם תוצרים וגם אמרה שבין לבין היא לא תנדנד, מגיע מפגש ההתעדכנות והמורה לא התקדמה בכלל, וגם נתנה למנהלת את התחושה שעם כל הרעש והצלצולים שהיא עשתה סביב קבלת התפקיד בסוף היא לא משקיעה. המורה נכנסת לשיחה עם המנהלת.



אבני ראשה  
הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# עקרון מלווה למידה: לא לומדים 'צמיחה' בהתכתבות

# כלי: פילטר תנאים מצמיחים

## תנאים מצמיחים כפילטר להתבוננות



הסנין הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

מערכת ההמשגה של **תנאים מצמיחים** היא פרספקטיבה נוספת להתבוננות על מערכת היחסים החשובה בין המפקחת למנהלת. התבוננות עלי: השייכות והבטחון שמנהלים וות חשים, תחושת המסוגלות העצמית ותחושת האוטונומיה שהם חווים, יכולה להאיר חלקים בקשר באופנים חדשים ולסייע באופן זה לנסח כיווני פעולה יעילים ומצמיחים.



### שלב א

- כעת נבקש להתבונן מקרוב על מערכות היחסים הללו. בחרו שלושה מנהלים וות:
- מנהלת שיש לכם איתה מערכת יחסים מורכבת ואולי אף טעונה.
  - מנהלת שיש לכם איתה מערכת יחסים שפשוט עובדת.
  - מנהלת שאתם מרגישים וות שאולי עוד אין איתה מספיק הבנה של אופי הקשר. עבור כל אחד מהם, העבירו את הקשר בפילטר התנאים המצמיחים.

### מנהלת שאתם עוד לא יודעים לאפיין את הקשר איתה

1. האם יש תנאי מצמיח דומיננטי, בשיח עם המנהלת. מה אתם שומעים, רואים, מרגישים שחשוב לזה. מאד. תנו דוגמה.

2. במונחים של תנאים מצמיחים- האם מנהלת משגשגת / צומחת / נובלת? באיזה מובן?

### מנהלת שהקשר איתה פשוט עובד

1. איזה תנאי מצמיח דומיננטי, בשיח עם המנהלת. מה אתם שומעים, רואים, מרגישים שחשוב לזה. מאד. תנו דוגמה.

2. נסחו בקצרה למה להערכתם הקשר הזה עובד? כעת, נסו להבין את מערכת היחסים הזאת במונחים של תנאים מצמיחים. תארו זאת.

### מנהלת שהקשר איתה מורכב

1. איזה תנאי מצמיח דומיננטי במפגש שלכם עם מנהלת? מה אתם שומעים וות, רואים וות, מרגישים וות שחשוב לזה. מאד. תנו דוגמה.

2. נסחו בקצרה מה מורכב לכם במערכת היחסים איתה? איך אפשר להבין אחרת את המורכבות במונחים של תנאים מצמיחים. נסחו תובנה ביחס לזה.

3. מה לדעתכם אפשר לעשות אחרת כדי לייצר עבורו תנאים מצמיחים?

3. מבין התנאים המצמיחים באיזה תנאי חשוב שתמשיכו לדעתכם להמשיך להעמיק את הצמיחה שלו, למה בחרתם. דווקא בתנאי זה? רשמו מחשבות ראשוניות על האופן שבו כדאי לעשות זאת.

3. כאשר מסתכלים על מערכת היחסים שלכם דרך הפילטר של תנאים מצמיחים, באיזה אופן הדבר יכול להאיר מקומות לא מובנים? למשל, "עכשיו אני מבינה כמה היא צריכה להראות שהיא חזקה ומסוגלת".

**שלב ב | בחרו מנהלת וארוע אחד.** היזכרו בארוע שהייתם פחות מרוצים מהאופן שבו ניהלתם אותו למולה והיו לו השלכות על מערכת היחסים שלכם (לא חייבות להיות השלכות קיצוניות...)

1. תארו את האירוע במילים שלכם: מה קרה שם? מה היה הרקע לאירוע? מי היו הדמויות המעורבות? מה נאמר או נעשה? מה לא? ממה אינכם מרוצים בהתנהלות שלכם?

כעת נתחו את האירוע במונחים של תנאים מצמיחים:

- א. באיזה אופן האירוע הזה היה לא מצמיח- למשל ההתנהלות שלכם פגעה בתחושת המסוגלות העצמית, פגעה בתחושת הביטחון של המנהלת.
- ב. איזה צורך מצמיח עלה באירוע הזה שאולי היום בדיעבד אפשר לראות שלא שמתם לב אליו? לא נתתם לו מספק מענה? הבנתם אותו כצורך אחר?
- ג. מה ניתן לנסח או מה מצריך המשך בירור, בהקשר לתנאים המצמיחים של המנהלת זקוקה להם ממך.

# רגעים מחיי בית ספר- כשתיאוריה ושטח נפגשים

- איש.ת צוות שמציגה רק הצלחות
- איש.ת צוות שמטשטשת מידע מלהגיע אלי
- איש.ת צוות שפונה אלי כל יום
- איש.ת צוות שצריכה אותי תדיר מול ההורים
- איש.ת צוות שמעדכנת אותי רק בדיעבד
- איש.ת צוות שמסרב באופן קבוע להנחיות שמקבל
- איש.ת צוות שיודעת יותר טוב מכולם
- איש.ת צוות שעושה באופן טוטאלי כל מה שהמורה/מנהל.ת מבקשים
- איש.ת צוות שמבקרים את כל שאר אנשי הצוות
- טקסים שלא נותנים לתלמידים לעשות בהם כמעט שום דבר.. כדי שיראו יפה.
- פרקטיקת הוראה שמורה לא משתמשת בה אף פעם, אלא רק כשהמפקחת מגיעה



אבני ראשה  
הסכנו הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# אתגר צל-תלמיד

## SHADOW A STUDENT CHALLENGE

במסגרת תהליכי פיתוח מקצועי למנהיגי בתי ספר, אנחנו מציעים לכם להתנסות בכלי עבודה עוצמתי שטומן בחובו פוטנציאל תובנות גדול עבורכם מתוקף האופן הייחודי שבו 'תפגשו' את בית הספר שלכם, מתוך האתגר שבו, וההרפתקה האישית-מקצועית שתצאו אליה כאשר תהיו צל של תלמיד.

להיות 'צל' של תלמיד פירושו שתבחרו תלמיד/ה מבית הספר שלכם, ובמסך יום לימודים תראו את בית הספר דרך נקודת מבטם, דרך האופן שבו הם חווים אותו. לא מדובר בתצפית, אלא בכך שממש תהיו תלמידים- תעשו דפי עבודה, תשתתפו בשיעור ספורט, תפתרו תרגילים, תעשו בדיוק מה שהתלמידים עושים בעצמם, לא סתם קוראים לזה אתגר...

בין אם זאת הפעם הראשונה שאתם יוצאים לאתגר צל-תלמיד או לא, מטרתה של ערכת הדרכה זאת היא לתמוך במסע הצל.



צעד שני  
**צל**  
יומן צל  
עמ' 5-10



צעד ראשון  
**הכנה**  
פעילויות הכנה  
עמ' 1-4



צעד רביעי  
**פעולה (Hacks)**  
דפי עבודה והשראה לפעולה וול HACKS  
עמ' 13-20



צעד שלישי  
**התבוננות**  
דף עבודה  
עמ' 11-12



עקרון מלווה  
למידה:  
לא לומדים  
'צמיחה'  
בהתכתבות

כלי:  
Shadowing  
a Student  
Challenge

## קבעו מסרות למידה מה אתם מקווים ללמוד?

קביעת מסרות למידה ליום אתגר הצל תסייע לכם לנצל את החוויה שלכם במלואה. הרעיון הוא לנסות לראות, לשמוע ולהרגיש מה התלמידים חווים מתוך האופן שבו בחרנו לעשות דברים בבית הספר.



**מפגש עם תלמיד:** "אני רוצה ללמוד תלמיד שקט שעלול לעבור מתחת לרדאר וללכת לאיבוד בסביבה הבית ספרית."  
**תלמידים בשיעור תגבור:** אני רוצה לראות אם תלמידים בשיעורי תגבור מקבלים את ההזדמנויות שמעניינת אותם, ולא רק מה שאנחנו חושבים שהם צריכים."

**דוגמאות למטרות למידה מאתגרים בעבר**

## מיהן השאלות או האתגרים שאתם סקרנים לחקור במהלך אתגר "צל-תלמיד"?

Dotted lines for writing answers to the question: "מהן השאלות או האתגרים שאתם סקרנים לחקור במהלך אתגר 'צל-תלמיד'?"

## הטילו ספק בהנחות המוקדמות שלכם

אפילו אם כבר עשיתם צל בעבר, כל אתגר הוא בעל ייחודיות משל עצמו. תלמדו הכי הרבה ממהליך הצל באמצעות התבוננות שלא נשענת על הנחת הנחות מוקדמות. מכיוון שזה יותר קל להגיד מלעשות, מוצעת הפרקטיקה הבאה: כתבו כאן את ההנחות הללו. כתיבה מראש של ההנחות המוקדמות של מה שאתם מצפים לראות, תסייע לכם לשים לב מתי אתם שומרים על 'ראש פתוח' ומתי אתם מחפשים דרכים לאשר את מה שאתם כבר בכל מקרה חושבים.

### מיהן ההנחות המוקדמות שאיתן אני יוצא לצל-תלמיד?

- תלמידים יחטבו טזה חנוני אהראות שהם חלמים
- תלמידים שיוצאים אייקור סרטני אטעת טאוכי ירזישו נכודים

Dotted lines for writing additional hypotheses.

### הופכים סימני קריאה לסימני שאלה

כעת קראו את ההנחות המוקדמות שכתבתם ושימו לב בסופו של כל משפט סימן שאלה, וכתבו מדוע המשפט הזה לא בהכרח נכון.

- תלמידים יחטבו טזה חנוני אהראות שהם חלמים? אן כטוח וכו אהיות סבלתה טיש כה
- תרבות טא סקרנות טנסאאות כה הרכה טאאות זכז זי הנורים קצנחא תלמידים אן בהכרח יתכייטו אהסצין ידע.

Dotted lines for writing additional examples.

תהליך בחירת תלמיד/ה

מה מסקרן אותי לגבי/ה?

למה בחרתי בו/ה?

למה חשוב לשים לב בהקשר של המורים והצוות?

את מי כדאי לשתף בבית הספר/מי יכול/ה לעזור לי לראות נקודות עיוורון שלי?

התלמיד/ה שאני סקרן להיות צל שלו/ה

מי עלול להיות מאויים מהאתגר? למה? מה אפשר לעשות כדי לצמצם את האיומים?

מי כדאי שיהיה היועץ/ת שלי באתגר? למה?

מה חשוב לקחת בחשבון בהקשר להורים? לשיחה איתם?

איזה מסר חשוב ספציפית שאגיד לתלמיד/ה הזה?

איך לדעתי היא התלמיד/ה יגיבו? איך כדאי להציג את האתגר? מי חשוב שיהיה נוכח?

ממי הייתם רוצים ללמוד?  
בחירת התלמיד/ה

אתגר צל-תלמיד הוא מהלך חינוכי של מנהל/ת בית הספר וכזוה יש לו השפעה גם עליכם וגם על הסביבה. מתוך הלך רוח של סקרנות, חשוב לייצר מהלך שבו בחירת התלמיד/ה יאפשר גם חווית לפידה משמעותית וגם חוייה מיטיבה עבור הסביבה. התהליך הבא יכול לסייע לכם בבחירה זאת.

לעיתים תלמידים נכנסים לחדר המנהל/ת ומציפים בעיה, סוגיה, שטרדיה אותם או משהו שהם היו מבקשים לשנות ביום הלימודים שלהם. פניה שכזאת היא הזדמנות מצוינת לאתגר "צל-תלמיד", משום שהיא מייצרת קשר לוגי פשוט בין הפניה של התלמיד/ה למנהל/ת לבין הבחירה בתלמיד/ה. יתכן כי מתוך הקשר זה יהיה קל יותר לבקש מאתם תלמידים לאפשר לכם להיות צל שלהם.

במידה ולא נמצאת על שולחנכם כרגע סוגייה שכזאת, או אם יש תלמיד/ה שאתם סקרנים מאד לגבי האופן שבו הם חווים את יום הלימודים באופן כללי או בהקשר למטרת הלמידה הספציפית שניסחתם העזרו בשאלות הבאות לשם בחירה מושכלת. שימו לב- כדאי לעשות את התהליך הזה גם אם יש תלמיד/ה שזה טבעי עבורכם להיות צל שלו/ה בשל פניה אליכם, היות התהליך הזה עשוי לחשוף נקודות עיוורון חשובות בדרך להיות צל-תלמיד מהלך אמפתי עבור הסביבה.

התלמיד/ה שחשבתי להיות צל שלו/ה:

כיתה:

כמה שנים בבית הספר הנוכחי:

מגדר:

מצב סוציאקונומי:

מצב לימודי:

תחומי עניין:

מאפיינים אישיים:

מאפיינים אחרים:

# צעד ראשון- תהליך בחירת תלמיד/ה



**להתגבר על החששות נפגשים עם התלמיד/ה**

אתגר הצל יכול להרגיש כמו לחוות מחדש את היום הלימודים הראשון שלכם. יתכן ותמצאו את עצמכם שואלים שאלות כמו מה כדאי לי ללבוש? איפה לשבת בהפסקה? ועל מה לדבר עם תלמידים. ההנחיות הבאות יסייעו לכם.

**מה להביא ומה ללבוש**

- נעלו סמס את הנעלים שלהם © ביום האתגר נעלו נעליים שמתאימות ליום הלימודים.
- כבו את הטלפון הנייד שלכם
- הכניסו לתיק את אביזרי הלימוד הנדרשים ליום לימודים זה, תצטרכו שיהיה לכם בתיק בדיוק מה שיש לתלמידים.
- אל תשכחו להצטייד במצלמה ובדפים לכתיבה (אם המצלמה היא בטלפון, שימו את הטלפון על מצב טיסה).

**לשוחח**

ככל שתפגינו יותר סקרנות, כך השיחות יזרמו באופן טבעי יותר. אם אתם נתקעים, אתם יכולים לשאול על המשפחה, חוגים, תקוות לעתיד, שיעורים מועדפים, מוסיקה שהם אוהבים או חוויה מהנה שחוו לאחרונה.

**המטרה**

מטרת יום הצל היא לא לצפות בשיעורים, אלא לאפשר לכם להיות משוקעים בחווית התלמידים. תכננו לבלות עם התלמיד/ה את כל יום הלימודים- מתחנת האוטובוס/הכניסה לבית הספר ועד לצלצול האחרון- לסדו להכיר את התלמיד/ה. מטרה נוספת עבור מנהלים שזה לא האתגר הראשון שלהם הוא לשים לב להבדלים בין שתי החוויות.

**הלך רוח**

היו מכווני תלמיד/ה ונסו לעשות כל מה שהתלמיד/ה עושה מבלי להפעיל שיפוטיות. היו סקרנים, שאלו שאלות פתוחות על מנת להבין את הצרכים שלו/ה, והמשיכו להתבונן דרך עיניים רעננות ומבט חדש.

**פעילויות**

1. פגשו את התלמיד/ה
2. היו צל
3. נסחו את מה שלמדתם

**זמנים**

תכננו לבלות יום למידה שלם בשלב הצל. במידה וזה נחוזה כארוך מדי, הקדישו 4 שעות לכך מתחילת הבוקר (8:00-12:00).



**אנשים שעשו את האתגר מספרים**  
שנינו מעריצים את הביטלס וזה עזר לי לשובר את הקרח ביום הצל  
Eric Jull, Design Lab Early College High School



**אנשים שעשו את האתגר מספרים**  
זה מרתיע עבור מנהיגים. לשים את עצמנו בנעלהים של אחרים זה קשה ומסב לא פשוט  
Eric Jull, Design Lab Early College High School



**אנשים שעשו את האתגר מספרים**  
אנחנו מדברים הרבה על מה אנחנו חושבים שהיא החוויה של התלמידים שלנו. לסדתי באמת מהו יום בחייו של תלמיד  
Daniel Simon, Colts Neck High School

## לראות את הדברים דרך העיניים של התלמידים שלכם להיות צל

היום אנחנו מתרגלים אמפטיה. היום עוסק בלחווה איך זה להיות תלמידים, כמו שתלמידים חווים בעצמם בכל יום הסודיים. השתדלו להשתמש בכל החושים שלכם ושימו לב לפרטים, שאולי בנסיבות אחרות לא צידים את תשומת לבכם.

### מספר דרכים לתעד את ההתבוננויות שלכם



לשרכת



לצלם

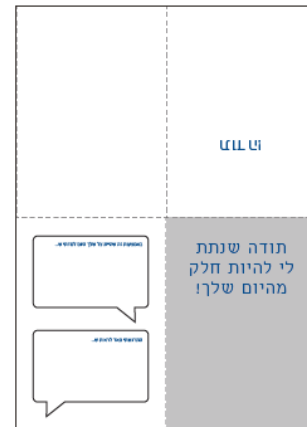


לרשום אבני

וודאו כי אתם מתעדים את כל הפרטים שעשויים להעלות שאלות או תובנות בנוגע לצרכי התלמיד/ה שאתם צל שלו/ה היום. נסו לכתוב במהירות את הדברים בקולו של התלמיד, רשמו ציטוטים מעיניים. אל תדאגו עדיין בנוגע לפרוש של ההתבוננויות. שימו לב כי המטרה היא שתשתפפו בפעילויות, תחוו אותם בניגוד לתצפית, ולכן סביר להניח שהרישומים שלכם יהיו קצרים.

### אופציונאלי

קחו את עמודים 10-13 ליום הצל. השתמשו בהם על מנת לתעד בזמן אמת את מהלך הלמידה שלכם.



עמוד 10 מחולק לרבעים, לאחר שתקפלו אותם תקבלו מחברת קטנה שיש בה שאלות, ומקומות לרשום בהם את ההתבוננויות שלכם.

עמוד 13 הוא כרטיס תודה שמחולק גם הוא לרבעים. מלאו את ההיגדים מתוך מה שלמדתם באתגר זה. הכירו תודה לתלמיד/ה ותנו לו/ה את הכרטיס בסוף היום.

# צעד שני- תיעוד

## לראות את הדברים דרך העיניים של התלמידים שלכם להיות צל המשך

### לרשותכם מספר כיווני חשיבה אשר יסייעו לכם לזכור לאיזה למה בדאי לשים לב במהלך היום:

**פעולות** שתלמידים נוקטים בהן מספקות מידע רב בגלל שהן מדגישות את מה שרוצים להשיג באמצעותן, הן עוזרות להבין את המטרות שמאחוריהן. שימו לב אילו פעולות ותהליכים אתם עברתם, התלמיד/ה עובר במהלך היום?  
**הסיבה** סראה כיצד התלמידים משנים את האזור מסביבם כדי להתאימו לפעילויותיהם. התבוננו על מה מאפיין את הכיתות, המסדרונות והאזורים האחרים בהם התלמידים מבילים את זמנם?  
**אינטראקציות** בין התלמידים לבין אחרים יכולות לספר לנו הרבה. שימו לב- מהו האופי של האינטראקציות המיוחדות לעומת האינטראקציות הרגילות?  
**חפצים**- תלמידים יכולים להשתמש בחפצים באופנים שלא התכוונו אליהם כך מלכתחילה(בכך הם משנים את המטרה והמשמעות שלהם). אילו חפצים ומכשירים יש לתלמידים בסביבתם, ובאיזה אופן הם קשורים לפעילותיהם?  
**אנשים**-הנכם צופים בהתנהגויות, בהעדפות ובצרכים של בני אדם שונים בסביבתה/תלמיד/ה. מי האנשים שנמצאים בסביבה? מהם תפקידיהם והקשרים ביניהם? מהם הערכים והדעות הקדומות שלהם?

### כמה שאלות אשר יסייעו לכם בהתבוננויות

- איך הרגשתי להיות תלמיד/ה ליום אחד?
- מה היה הרגע הכי כיפי של התלמיד/ה היום, ומה גרם לרגע הזה להיות כל כך מיוחד?
- מה היה הרגע הכי כיפי שלי ולמה?
- מה ראיתי שנרם לתלמיד/ה להרגיש לא בנוח, להיות חרד/ה או משועמם/ת? למה?
- מתי התלמיד/ה היה/היתה ממש מעורבת/בלמידה?
- מתי /איפה/כיצד הרגשתי שהתוכן הנלמד קשור לעולם האמיתי של התלמיד? מתי לא? מתי הרגשתי שהלמידה קשורה לעולם האמיתי שלי?
- האם הדמיוניות הלמידה היו זהות עבור כל התלמידים?
- במהלך יום הלמודים איזה חוויות/הזדמנויות זימנו פיתוח של מיומנויות תוך אישיות ובינאישיות?




**אנשים שעשו את האתגר מספרים**  
הסתכלתי על מערכת השעות לפני כן וחשבת:  
זה הולך להיות יום קשוח  
Trent Bowers, Worthington Schools

**צעד שלישי להיות צל**

ההתבוננויות, הציטוטים, השרבוטים והרשמים שלכם מיום הצל יכולים להיות זרז מעורר השראה לשפור חווית הלמידה של תלמידים בבית הספר שלכם. פירוש ההתבוננויות יכול לעזור לכם לזהות הזדמנויות משמעותיות לשינוי חיובי.

**להפוך התבוננויות להזדמנויות**

השתמשו בדף זה על מנת להתחיל להפוך את ההתבוננויות שלכם להזדמנויות. כדאי לכם להתחיל מהדברים שרשמם ב 5 דקות הרפלקציה שעשיתם בתום יום הצל. את העמודה האחרונה אין צורך שתמלאו עכשיו.

	<b>ההזדמנויות</b> איזה תהיות זה סעלה אצלכם?	<b>הפרשנות</b> למה זה קורה?	<b>ההתבוננות</b> למה שמתם לב? מה הרגשתם? ראייתם? שמעתם?

**המסרה**

כעת, לאחר שבוודאי למדתם כמה דברים מעניינים, זה הזמן לנסות להבין מה כל זה אומר. קחו זמן להרהר בדברים שראיתם, שמעתם והרגשתם, הדבר יעזור לכם לחלץ תובנות מחויות הצל.

**הלך רוח**

התייחסו לאתגרים כהזדמנויות להיות משוקעים כל כך בעולמם של תלמידים, יכולה להיות חוויה מציפה, מעייפת ומאתגרת. יתכן כי ראייתם שיש הרבה מקום לשיפור בכל הנוגע לאופן שבו תלמידים חווים את בית הספר שלכם. זה מצויין, היות וזה אומר שהייתם בנעליהם והבנתם אותם במידה כזאת שאפשרת לכם לראות את הצרכים שלהם, ולחשוב באיזה אופן ניתן לתת להם מענה.

**פעילויות**

1. זהו את המחשבות והתצפיות המעניינות ביותר
2. הפכו את התצפיות שלכם להזדמנויות
3. שתפו את התובנות שלכם עם אחרים (מורים, צוות חינוכי, יועצים שאתם נעזרים בהם ועוד).

**זמנים**

תכננו להקדיש שעה לפחות לחלק של הרפלקציה.



**אנשים שעשו את האתגר מספרים**

פתאום הבנתי כמה פעמים במהלך יום הלימודים תלמיד מרגיש אבוד, אבל לא מרגיש בנוח להרים את היד ולשאול, או לבקש מהמורה להאם  
 Bradford Hubbard, Antioch Community High School



# צעד שלישי מתחילים את ההתבוננות

# דירוג סוגי המוטיבציה על פי תחושת האוטונומיה

## מוטיבציה פנימית



השקעה מתוך עניין  
והנאה מעצם הפעילות.

רגשות ותחושות: אתגר  
אופטימלי, ויסות, ויסות  
של רגשות קשים

## מוטיבציה אינטגרטיבית



השקעה עקב תפיסת  
הפעילות כמרכזית  
בזהות האישית, הפעילות  
מאפשרת מימוש מטרות  
אישיות חשובות.

רגשות ותחושות:  
העדר קונפליקט,  
סיפוק רב

## מוטיבציה הזדהותית



השקעה עקב זיהוי  
חשיבות הפעילות.  
הפעילות לא תמיד מהנה  
אבל היא בעלת ערך  
מוסרי או אישי.

רגשות ותחושות:  
אין קונפליקט, סיפוק

## מוטיבציית ריצוי



השקעה מתוך  
פחד מדחייה וחוסר  
הערכה/ מתוך תיקווה  
להערכה וקבלה.

רגשות ותחושות:  
כפייה פנימית, חרדה,  
כעס, בושה, אשמה,  
קונפליקט פנימי

## מוטיבציה חיצונית



השקעה מתוך פחד  
מעונש או מתוך תיקווה  
לתגמול חומרי.

רגשות ותחושות:  
כפייה, חוסר משמעות,  
פחד, תקווה, כעס