מדינת ישראל
משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
אגף א' חינוך יסודי

הכלה למעשה

העלון למדריכות ההכלה - איגרת מספר 17

שיח מכוון תוצאות עם מנהלי בתי הספר

באמצעות הכלי לניהול דיאלוג אפקטיבי
בתחום ההכלה וההוגנות

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

תשרי תשפ"ו - 2025

הג'וינט

מדריכות ומדריכי הכלה יקרים,

כמנהלת האגף לחינוך יסודי אני שמחה להציג בפניכם את עלון "הכלה למעשה" מספר 17 בנושא שיח מכוון תוצאות עם מנהלי בתי הספר.

מטרת העלון היא לסייע לכם בקידום שיח אסטרטגי ומכוון תוצאות בתחום ההכלה וההוגנות. הכלי המוצג יעזור למקד את העשייה ביעדים ספציפיים, מדידים ומבוססי נתונים. יעדים ונתונים אלו יובילו לשינוי משמעותי בבתי הספר שיתקיים תוך שיתוף פעולה ודיאלוג מעמיק וממוקד עם מנהלי ומנהלות בתי הספר.

העלון שלפניכם כולל כלי לניהול דיאלוגי שפותח על ידי האגף, ובנוסף - כלי לבניית תוכנית עבודה המבוססת על שיח זה ומסמך המבסס שפה משותפת והמכיל מפה רחבה שתשמש עבורכם נקודת מוצא לתהליך מובנה של תכנון, פיתוח ויישום הדרכות משמעותיות.

חשיבות הכלי נובעת מכך שהוא מכוון את השיח שלכם לשלבי תכנון מובנים הכוללים: איסוף נתונים, זיהוי אתגרים והזדמנויות והגדרת יעדים ברורים. הכלי מדגיש את הצורך בהתמקדות במדדים בכלל, ובעיקר במדדי תוצאה המאפשרים מעקב אחר השפעותהם על צוותי החינוך ועל התלמידים והשינויים שיחולו בקרבם. בכך, אתם יכולים להבטיח שהתהליך יהיה יעיל ומבוסס על ראיות ונתונים שישפיעו על התלמידים, על הצוותים ועל האקלים הבית-ספרי. אני מאמינה כי שימוש נכון בכלי יחזק את השותפות ביניכם לבין המנהלים, יאפשר לכם להעמיק את הדיאלוג, יכוון את השיח אל תוצאות מדידות וישמש בסיס ליצירת סביבה חינוכית מכילה ומשמעותית.

אני מבקשת להביע הערכה עמוקה למסירותכם ולמקצועיותכם בעבודה החשובה הזו ומזמינה אתכם ליישם את הכלי בשטח ולשתף אותנו בתובנותיכם.

בברכה,

חנה ללוש
מנהלת אגף א' לחינוך יסודי
משרד החינוך

העלון למדריכות ההכלה:

שיח מכוון תוצאות עם מנהלי בתי הספר

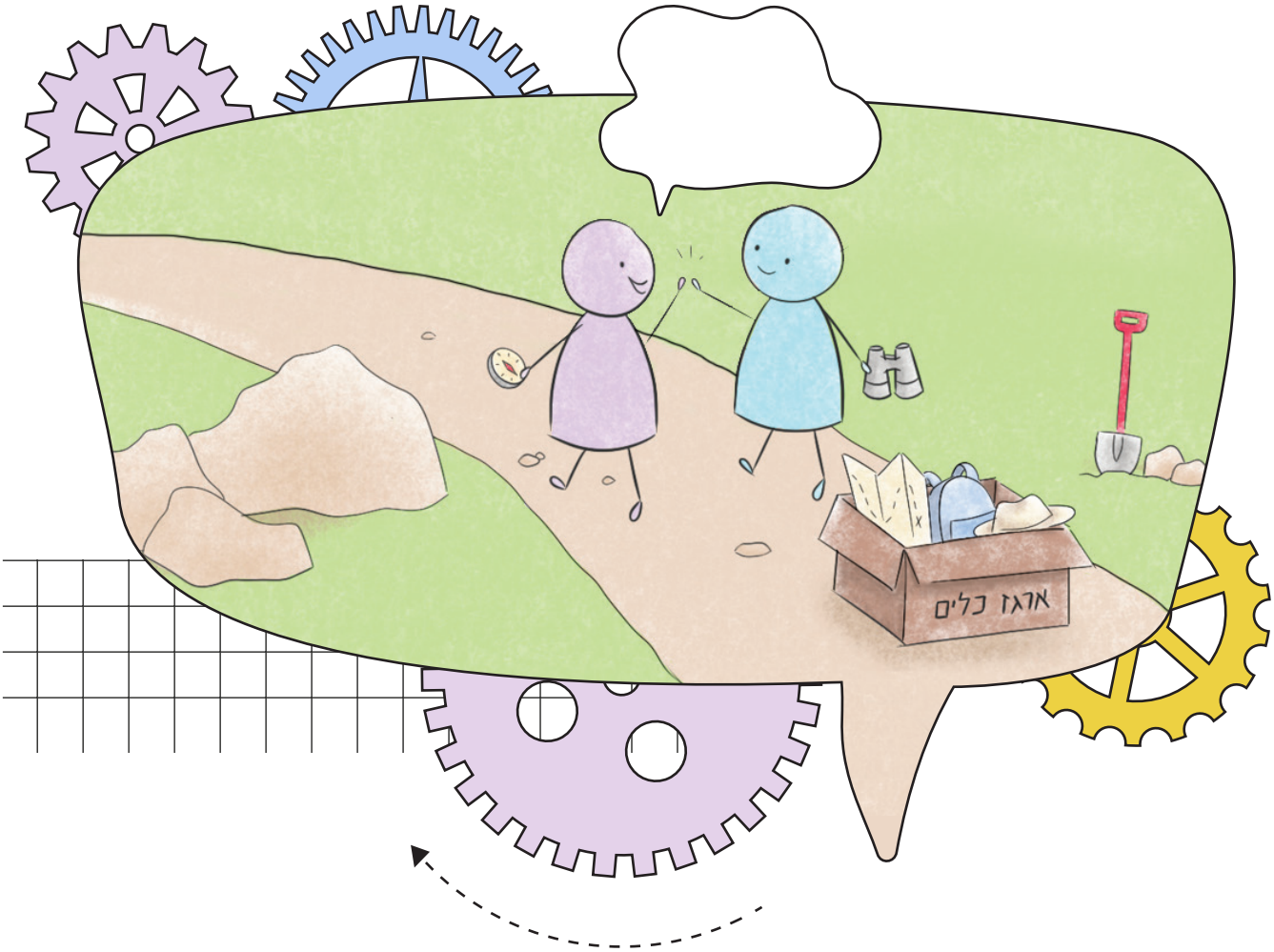
באמצעות הכלי לניהול דיאלוג אפקטיבי בתחום ההכלה וההשתלבות

מבוא

מטרת העלון היא לסייע בקידום שיח אסטרטגי בהכלה עם המנהל/ת, להגדיר יעדים ולבנות תוכנית עבודה מוסכמת. עלון זה נועד לשמש מדריך מעשי למדריכות ההכלה לגיבוש תוכנית עבודה מוסדרת. העלון מדגיש את החשיבות המכרעת של דיאלוג אסטרטגי ומוביל תוצאות עם מנהלי ומנהלות בתי הספר.

מטרתנו היא להתמקד לא רק בצורך בהגדרת יעדים ברורים ומוסכמים, אלא גם בתיאום ציפיות מדויק ומתמשך, שיובילו יחד לגיבוש תוכנית עבודה מפורטת ומוסכמת. אנו רואות בתכנון תכנית העבודה המשותף של מדריכת ההכלה, יחד עם המנהל/ת, מרכיב חיוני להצלחה, ומאמינות כי השיח צריך להיות מבוסס נתונים. בתהליך זה, חיוני שהמנהל או המנהלת יהיו שותפים פעילים ומובילים. התוכנית שתיבנה תשקף את חזון בית הספר, את ה"אני מאמין" החינוכי שלו, ואת תוכנית העבודה הבית ספרית הרחבה. רק באמצעות נתונים אלו ניתן לזהות חוזקות, הזדמנויות, לאתר אתגרים מרכזיים ולהבטיח שהצעדים שיינקטו יהיו מדויקים, רלוונטיים ויעילים ביותר.

זהו אינו תהליך חד-פעמי, אלא מסע מתמשך של בניית אמון ושותפות אשר הודות לדיאלוג אפקטיבי ומבוסס, יניב פירות רבים ומשמעותיים לאורך זמן.



חלק א': חשיבות השיח המכוון תוצאות עם מנהל/ת בית הספר

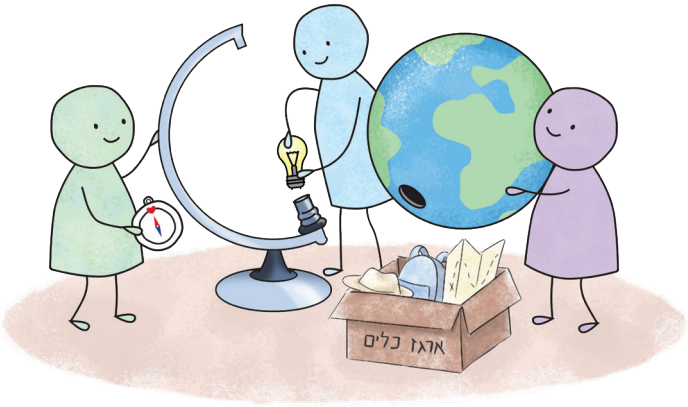
הכלה והוגנות בחינוך כבסיס לשיח המקצועי

הכלה והוגנות בחינוך פירושה מתן הזדמנויות שוות לכל תלמיד להצליח על פי יכולותיו וצרכיו הייחודיים. כשמדריכי הכלה ומנהלי בתי ספר מקיימים שיח מכוון תוצאות, הם למעשה מתרגמים את עקרונות ההכלה וההוגנות לפעולות קונקרטיות.

השיח המובנה מבטיח שהתכנון יתורגם לפעולות מעשיות ומדידות ויתמקד בצעדים מעשיים שיבטיחו שכל תלמיד יקבל את מה שהוא זקוק לו כדי להצליח.

חשיבות השיח המכוון תוצאות בתחום ההכלה וההוגנות

שיח מכוון תוצאות פירושו דיאלוג מובנה שמתבסס על נתונים קיימים, מגדיר יעדים ברורים ומדידים ומסתיים בתוכנית עבודה מעשית עם לוחות זמנים וחלוקת אחריות.



במקום לדבר באופן כללי על "קידום ההכלה", אנו מגדירים מה בדיוק אנחנו רוצים להשיג, למשל: העלאת שיעור התלמידים המעורבים באופן פעיל בשיעור ב-20% תוך 3 חודשים.

שיח מכוון תוצאות מתאפיין בשלושה מרכיבים מרכזיים: מדידה - איך נדע שהגענו ליעד שהצבנו, מעקב - כיצד ניתן לבחון תקופתית את ההתקדמות וקונקרטיות - מהם הצעדים המעשיים, המשאבים הדרושים והאחריות האישית של כל שותף בתוכנית שיובילו אותנו ליעד המוגדר.

יש חשיבות רבה בזיהוי מדויק של אתגרי בית הספר שכן לזיהוי נכון של הבעיה או האתגר יש חלק משמעותי בפתרון. עם זאת, לעיתים קרובות צוותי בית הספר נשארים בשלב הזיהוי והניתוח, ומתקשים לעבור לשלב הפעולה. כמדריכות הכלה, תפקידכן המרכזי הוא לסייע לבית הספר לעבור משיח של אתגרים לשיח של פתרונות – מזיהוי הבעיות לגיבוש דרכי פעולה קונקרטיות, מתיאור המצב הקיים לתכנון המצב הרצוי. השיח מכוון תוצאות מאפשר לבצע מעבר זה באופן מובנה ויעיל.

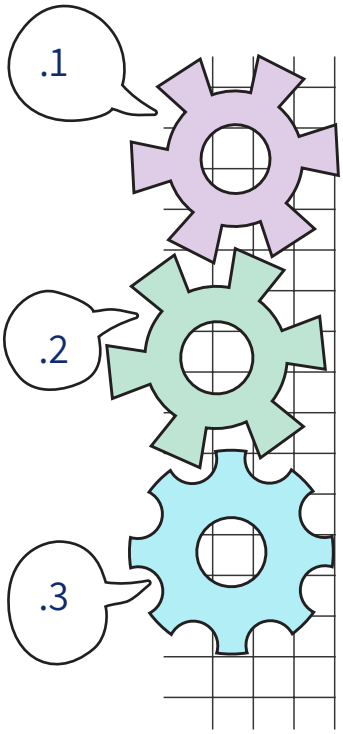
מעורבות המנהל/ת קריטית להצלחה

תהליכי הדרכה מיטביים לקידום הכלה בבית הספר אינם יכולים להתקיים ולהניב פירות ללא מעורבות מלאה ושיתוף פעולה אקטיבי של מנהל/ת בית הספר.

מעורבות המנהל/ת, הנושא/ת באחריות על חזון בית הספר ותוכנית העבודה הכוללת שלו, היא קריטית להקצאת המשאבים הנדרשים, להבטחת מעורבות הצוות השותף לקידום היעדים ולהסרת חסמים ארגוניים.

שותפות זו מבטיחה כי תוכנית ההדרכה תהיה מחוברת לצרכים האמיתיים של בית הספר ותשתלב באופן הוליסטי באג'נדה החינוכית הבית ספרית.

שיח מיטבי ומובנה עם מנהל/ת בית הספר יבטיח את התהליכים הבאים:



תכנון יעיל המבוסס על הצרכים האמיתיים של בית הספר וחזונו החינוכי. המנהל או המנהלת הם הדמות המובילה, האחראית על עיצוב חזון בית הספר והתוויית הצרכים הכוללים שלו. קיום שיח פתוח ומעמיק עימם בונה אמון הדדי ומאפשר למדריכה להבין לעומק את האתגרים וההזדמנויות הייחודיים של בית הספר. ללא מעורבות פעילה של המנהל או המנהלת, המדריכה עלולה לבנות תוכנית עבודה מנותקת מהמציאות הארגונית והצרכים האמיתיים, ולכן גם פחות יעילה ויישומית.

הבניית תשתיות ארגוניות מאפשרות. רק מנהל או מנהלת בית הספר יכולים ומוסמכים ליצור את המסגרות הארגוניות, להקצות משאבי זמן והון אנושי ולהסיר חסמים מבניים הדרושים להצלחת תוכנית העבודה. לשם כך, הם חייבים להיות שותפים מלאים בהגדרת המטרות ומודעים למשאבי הזמן, התקציב וכוח האדם הנדרשים לשם יישום היעדים שהוגדרו.

חיזוק תחושת השותפות והאחריות המשותפת. הקשר עם המנהל/ת מבסס הבנה ברורה של חלוקת התפקידים והאחריות בין הגורמים השונים. המדריכה מלווה את... ותומכת בתהליכים המתרחשים בבית הספר, בעוד המנהל אחראי ליצירת האקוסיסטם הארגוני והתרבותי המאפשר השגת היעדים שהוגדרו יחד.

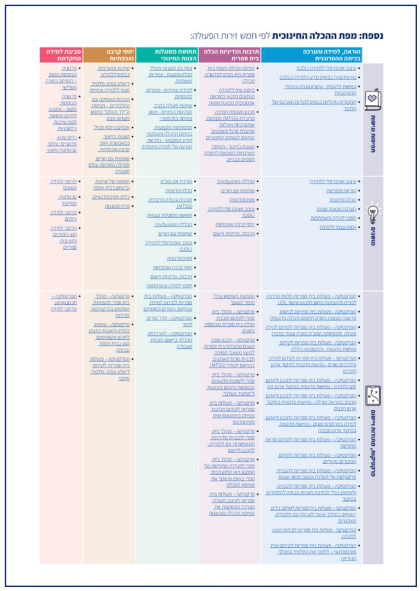
חלק ב': היכרות עם הכלי לשיח מכוון תוצאות

מטרת הכלי

לאחר שהודגשה חשיבות השיח המכוון תוצאות והעקרונות המנחים אותו, פרק זה עוסק בליבת העלון: כלי לניהול שיח שפותח על ידי האגף לחינוך יסודי, שנועד לזמן ולבסס שיח איכותי ומובנה בין מדריכת ההכלה למנהל/ת בית הספר.

הכלי מספק מסגרת מובנית להתמקדות ביצירת תוכנית עבודה מעשית ומדידה לקידום ההכלה בבית הספר. באמצעותו הדיאלוג עובר משלב איסוף הנתונים ושאילת השאלות לשלב קונקרטי של בחירת יעדים, הגדרת תוצאות צפויות, קביעת מדדי תפוקה ותוצאה ועיצוב אופן ההערכה, אשר יתורגמו בהמשך לתוכנית עבודה מפורטת.

הרציונל לפיתוח הכלי



- **יצירת שפה משותפת וזימון שיח מובנה:** הכלי מאפשר למדריכה ולמנהל/ת לנהל דיאלוג משמעותי שמסייע בגיבוש מונחים ברורים המובנים לכל השותפים (כדי לוודא שהשפה משותפת ומובנת, ניתן להיעזר ב-מפת ההכלה החינוכית שבקישור).
- **מעקב ואחריותיות:** הכלי מספק מסגרת ברורה לבדיקת התקדמות לאורך השנה.
- **מניעת פיזור ועומס:** הכלי מכוון להתמקדות ביעד או שניים בלבד, במקום ניסיון לטפל בכל הזירות בו-זמנית.
- **בסיס לתוכנית עבודה:** הכלי משמש בסיס לבניית תוכנית עבודה מפורטת של המדריכה.
- **חיסכון בזמן:** במקום להתחיל מאפס, הכלי מציע מבחר יעדים וזירות פעולה מוכנים ומנוסחים מקצועית.

מבנה הכלי

הכלי מבוסס על כלי "7 הזירות", והוא מורכב מחמש זירות פעולה מרכזיות. כל זירה כוללת רכיבים שונים אשר יפורטו בפרק הבא.

קישור גישה לכלי

חלק ג': הכרות עם רכיבי הכלי

חמש הזירות העיקריות בכלי:

1. הל"ה בכיתה ההטרוגנית
תכנון הוראה מכוונת שונות, עיצוב אוניברסלי ללמידה, גמישות פדגוגית.

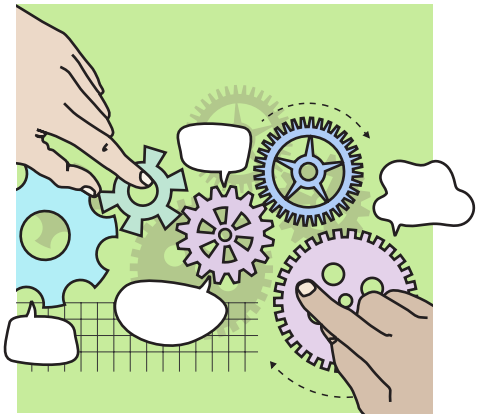
2. תרבות ומדיניות הכלה בית ספרית
יצירת מדיניות מוסדית תומכת הכלה.

3. תחושת מסוגלות של הצוות החינוכי
חיזוק הביטחון של המורים בעבודה עם מגוון תלמידים.

4. יחסי קרבה ואכפתיות
בניית קשרים של קרבה בין תלמידים, בין תלמידים לצוות ובתוך הצוות.

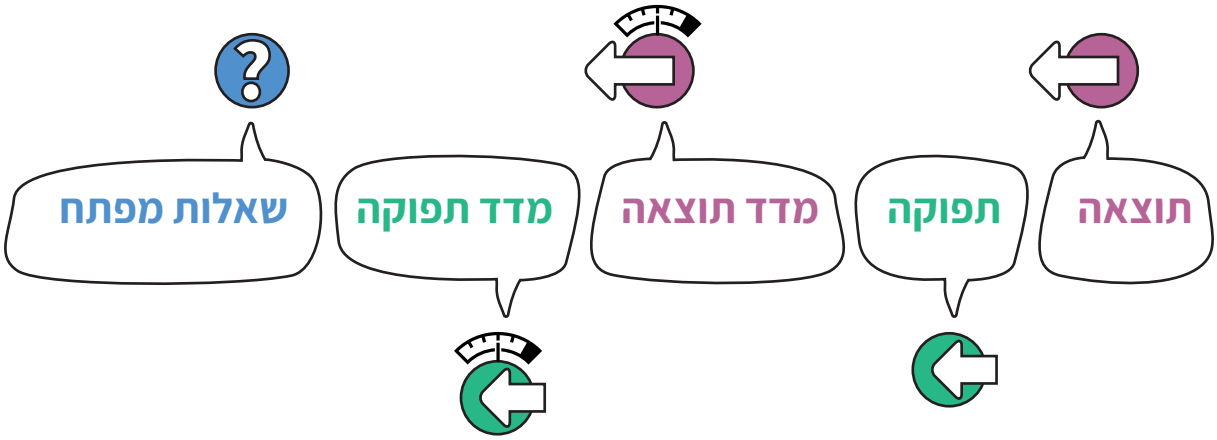
5. סביבת למידה מקדמת הכלה
התאמות פיזיות וארגוניות במרחבי למידה מגוונים.

בכל אחת מהזירות על המנהל/ת והמדריכה לבחור:

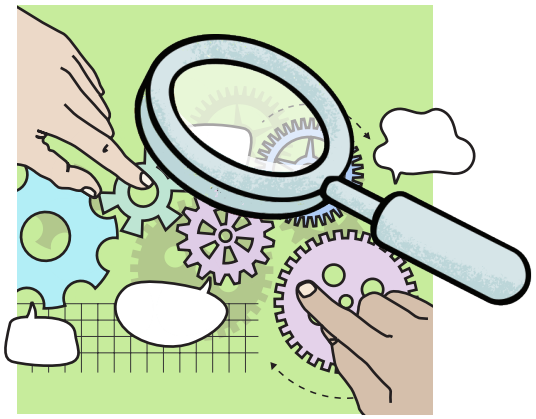


- **יעדים מוגדרים:** מטרות ספציפיות ומדידות
- **דרכי מדידה:** שאלוני דיווח עצמי, טופסי תצפית, שאלוני מעורבות תלמידים
- **עיתוי המדידה:** תחילת שנה, אמצע שנה, סוף שנה
- **משימות:** פעולות קונקרטיות שינוסחו יחד עם המנהל/ת
- **שותפים:** רשימה מפורטת של בעלי תפקידים רלוונטיים שאותם ניתן לרתום לעשייה
- **פעולות מקדימות:** מה צריך להכין מראש עם המנהל/ת

הערה: שיח מבוסס תוצאות דורש שימוש בשפה מושגית מוסכמת. להלן מפת ההכלה וההוגנות החינוכית.
ראו בנספחים לעלון פירוט המפה ו- הגדרת מושגים של מדדים ביצועיים.



חלק ד': תהליך העבודה עם הכלי



תהליך העבודה עם הכלי לשיח מכוון תוצאות מורכב משישה שלבים מובנים. השלבים מובילים את המדריכה והמנהל/ת ממפגש ראשוני מבוסס נתונים ועד להטמעה מוצלחת של תוכנית עבודה משותפת. כל שלב בנוי על קודמו ומהווה חוליה חיונית בשרשרת שמטרתו יצירת שינוי מדיד ובר-קיימא בתחום ההכלה בבית הספר. התהליך מתחיל באיסוף נתונים מקיף המספק תמונת מצב אמינה, עובר דרך הכנה מקצועית של המדריכה ובניית הבנה משותפת, מתמקד בבחירה מושכלת של יעדי הדרכה רלוונטיים ומסתיים בתרגום ההסכמות לתוכנית פעולה קונקרטית ובהטמעתה בעבודה השוטפת. השלבים מעוצבים כך שיבטיחו מעורבות פעילה של המנהל/ת בכל שלב, שמירה על גמישות הדרושה להתמודדות עם מציאות דינמית ויצירת תחושת שותפות ואחריות הדדית להצלחת התהליך.

שלב 1 איסוף נתונים כבסיס לשיח

לפני השיח המובנה, חיוני לאסוף נתונים מקיפים על המצב הקיים בבית הספר, שכן שיח מכוון תוצאות ללא בסיס נתונים אמין דומה לניסיון לתכנן מסלול ללא הכרת השטח או המציאות הקיימת. איסוף הנתונים מהווה את התשתית המאפשרת קביעת יעדים מותאמי צורך, ניהול תיעדוף מושכל של יעדים בהתאם לדחיפות ולמשאבים הזמינים, יצירת בסיס מדיד למעקב אחר ההתקדמות בעתיד וזיהוי כוחות ומשאבים קיימים בבית הספר שניתן לרתום ולנצל לטובת השגת יעדי ההכלה.

מקורות וכלים לאיסוף נתונים

א. כלי מיפוי הוליסטי - העוגן:

כלי המיפוי הדיגיטלי (העוגן) הוא שאלון הממפה את התפקוד הלימודי, הרגשי, ההתנהגותי והחברתי של תלמידי מוסדות החינוך לצד היבטים נוספים – תפקודי קשב, מוטיבציה, חוזקות ותחומי עניין והיבטים משפחתיים. הכלי מאפשר גם מיפוי כלל המענים הניתנים לתלמידים. הכלי מיועד לשימוש פנים בית ספרי ומסייע בקבלת תמונה הוליסטית על התלמידים ברמה פרטנית, כיתתית, שכבתית ובית ספרית. הוא מאפשר בניית תוכנית התערבות מותאמת המקדמת ידע, מיומנויות וכישורים באופן אישי וכיתתי בהתאם לצרכים, לקשיים ולחוזקות.

אם בית הספר לא משתמש בכלי "העוגן", תחשוף המדריכה בהמשך את המנהל לכלי כדי להיעזר בו לדיוק היעדים בנקודת הזמן שתוגדר מראש.

ב. כלי 7 הזירות

מיפוי ואבחון כלל הזירות הפעילות במרחב הבית ספרי. על בסיס זירות פעולה אלו נבנה הכלי לשיח מכוון תוצאות. אם בית הספר לא משתמש גם ב-"כלי 7 הזירות", יש לברר מהם הכלים להתבוננות הוליסטית.

ג. סקרים לתלמידים, למורים ולהורים:

סקרים אלה משקפים את התפיסות והעמדות הסובייקטיביות. ניתן למצוא אותם באתר ראמ"ה (קישור לסקרים).

ד. נתוני נוכחות/היעדרויות

מתוך התוכנות לניהול פדגוגי שבשימוש בית הספר: משו"ב, סמארטסקול וכד'.

ה. נתוני אירועים חריגים

מתוך התוכנות לניהול פדגוגי שבשימוש בית הספר.

ו. סקרי אקלים

מתוך אתר ראמ"ה או שאלון אח"מ (מתוך אתר שפ"י).

שלב 2 תכנון מבנה המפגש והתבוננות מקצועית

שלב זה כולל שלושה מרכיבים מרכזיים:

הראשון - הגדרת מטרות השיח:

מה אתם מבקשים להשיג בשיח ומשיתוף המנהל במטרות אלו בתחילת המפגש.

השני - הגדרת זמני השיחה

תוך הקפדה על הקצאת זמן מספק לשיח מעמיק של לפחות 90 דקות רצופות.

השלישי - הכנה מקצועית אישית

הכוללת תכנון מראש של האופן שבו תציגו למנהל בית הספר באופן שקוף ומקצועי את התחומים ממתווה ההדרכה שבהם אתם מרגישים בטוחים להוביל, את הכלים המעשיים והגישות המוכחות שיש ברשותכם ואת היכולות והמומחיות הייחודיות שלכם שיכולות לתרום להשגת יעדי ההכלה הספציפיים לבית הספר.

שלב 3 זיהוי המצב הקיים ובניית תמונת מצב (ממשק בין הסיפור הבית ספרי לסיפור האנושי)

בשלב זה המטרה היא ליצור הבנה משותפת של המצב הנוכחי בתחום ההכלה בבית הספר תוך חיבור בין הנתונים האובייקטיביים לבין התפיסות והחוויות של קהילת בית הספר. השלב כולל סקירת הנתונים הקיימים והתובנות הנגזרות מהם ושיח פתוח עם המנהל/ת המאפשר הבנה מעמיקה של הסיפור הבית-ספרי.

דוגמאות לשאלות פתוחות למנהל/ת בית הספר שיסייעו בשיח מעורר חשיבה:

- "לאור הנתונים שסקרנו יחד, מאילו תחומים בהכלה את מרוצה והיית רוצה לשמר? מה לדעתך דורש שיפור?"
- "מהן השאיפות שלך ליצירת בית ספר מכיל יותר? איך בית ספר כזה ייראה בעינייך?"
- "איזה שינוי ספציפי בתחום ההכלה, אם נשיג אותו השנה, יהיה בעל ההשפעה הגדולה ביותר על קהילת בית הספר?"
- "אילו משאבים (אנושיים, פיזיים, תקציביים) יש לרשותנו לקידום יעדי ההכלה? מי עוד צריך להיות שותף בתהליך?"

שלב 4 עבודה משותפת עם הכלי ובחירת יעדי ההדרכה (דגשים מיוחדים ועקרונות לניהול השיחה מפורטים בפרק הבא)

בשלב זה המדריכה והמנהל/ת עוברים יחד על הכלי, בוחרים זירות פעולה רלוונטיות ומגדירים יעדים ספציפיים להדרכה. המדריכה מנחה את המנהל/ת בתהליך הבחירה תוך הסבר על האפשרויות השונות והתאמתן למצב הייחודי של בית הספר.

התוצאה המצופה בסיום השיח עם מנהל/ת בית הספר: הגדרה מדויקת ומשותפת של 1-2 יעדי הדרכה מרכזיים שיוכלו להוביל לשינוי משמעותי ומדיד בתחום ההכלה.

המטרות הנבחרות צריכות לעמוד בקריטריונים הבאים:

א. ממוקדות ברורות ומוגדרות היטב – הימנעות מאמירות עמומות כמו "שיפור האקלים" או "קידום ההכלה" לטובת הגדרה מדויקת של התוצאה הרצויה.

ב. ישימות - ניתנות להשגה במסגרת המשאבים, הזמן והסדירויות הקיימות, לרבות זמינות הצוות, היקף שעות ההדרכה, ואינטנסיביות המעורבות הנדרשת.

ג. **רלוונטיות -** מתאימות לצרכים הייחודים של בית הספר הספציפי, של האוכלוסייה, של התרבות הארגונית ושל המצב הנוכחי של יישום עקרונות ההכלה בבית הספר.

ד. **מדידות -** כוללות הגדרה ברורה של אופן המדידה והערכת ההצלחה, לרבות מדדים כמותיים ואיכותיים שיאפשרו מעקב אחר ההתקדמות.

ה. **מתוזמנות -** כוללות מסגרת זמן ברורה ומציאותית להשגה עם עצירות ביניים ואבני דרך לבדיקת ההתקדמות.

שלב 5 תרגום ההסכמות לתוכנית עבודה מפורטת

בשלב זה המדריכה מתרגמת את ההחלטות וההסכמות שגובשו בשיח עם המנהל/ת לתוכנית עבודה מפורטת, מעשית ויישומית. זהו שלב מכריע המחבר בין התכנון האסטרטגי לבין הביצוע בפועל.

תוכנית העבודה תכלול את הרכיבים הבאים (יש להיעזר בתבנית מוכנה. להלן קישור למסמך מלווה למדריכה):

- **יעדי ההדרכה שנבחרו -** כפי שהוגדרו במשותף בעת מילוי הכלי
- **התמקדות ספציפית לכל יעד -** על מה בדיוק נעבוד ואיך
- **תוצאות מצופות ומדידות -** מה נצפה לראות בסיום התהליך
- **משימות קונקרטיות לביצוע -** פירוט צעדי הפעולה השונים
- **חלוקת אחריות -** מי אחראי על כל משימה (מדריכה, מנהל, צוות)
- **שותפים למשימות -** מי בנוסף יהיה מעורב בכל פעילות ומשימה
- **לוחות זמנים מפורטים -** תאריכי יעד לכל משימה ואבני דרך
- **נקודות עצירה ומעקב -** מתי נבדוק התקדמות ונבצע התאמות נדרשות
- **דרכי הערכה ומדידה -** כלים למדידת הצלחה

בשלב זה המדריכה בונה את התוכנית לפי תבנית מוכנה של תוכנית עבודה (להלן קישור לתבנית תוכנית העבודה). בשלב הבא של הפיתוח, לאחר מילוי הכלי הדיגיטלי, תיבנה אוטומטית תוכנית עבודה מוצעת.

חשוב להדגיש: לאחר כתיבת תוכנית העבודה, על המדריכה לחזור עם התוכנית המפורטת למנהל/ת בית הספר לאישור ותיקוף התוכנית ולוודא שההבנה המשותפת באה לידי ביטוי בתוכנית. רק לאחר קבלת אישור המנהל/ת ניתן לעבור לשלב ההטמעה בפועל.

שלב 6 מעבר מתכנון ליישום – הבטחת הטמעה מוצלחת

שלב זה הוא גשר חיוני בין התכנון המשותף לבין היישום בפועל. המטרה היא להבטיח שההסכמות שהושגו יתורגמו לפעולות קונקרטיות ויוטמעו בעבודה השוטפת של בית הספר.

תיעוד והפצת ההסכמות: תעדו בכתב את כל ההחלטות וההסכמות שנקבעו ושלחו אותן לאישור לכל השותפים הרלוונטיים (בהתאם להנחיות המנהל). חשוב לבצע זאת בסמיכות לקיום המפגש כדי לשמור על הרלוונטיות והמחויבות.

קביעת מועדי מעקב קבועים: קבעו מראש מתי תתקיים פגישת המעקב הראשונה ומועדי המעקב הנוספים לאורך השנה. הגדירו בבירור מה יידון בכל פגישה ואת תוכנה.

שמירה על גמישות תוכנית עבודה: התוכנית נועדה לשמש מצפן, ולא מסגרת קשיחה. במהלך השנה, בפגישות המעקב, ניתן ורצוי לעדכן את התוכנית בהתאם לצרכים שעולים, לאתגרים חדשים, או להזדמנויות בלתי צפויות. הגמישות היא חלק בלתי נפרד מהיכולת להגיב למציאות המשתנה בבית הספר.

חלק ה': דגשים ועקרונות לניהול השיח – מבוסס "פרח ההוגנות"

עקרונות השיח המקצועי עם מנהל/ת בית הספר: בהתבסס על "פרח ההוגנות".

כמו בכל מערכת יחסים מקצועית, גם הקשר בין מדריכת ההכלה למנהל/ת בית הספר נשען על תשתית עמוקה של עקרונות המבטיחים את הצלחתו לאורך כל השנה, ובפרט בשלב התכנון המשותף של תוכנית העבודה.

אמון ושקיפות

השיח בין המנהל/ת למדריכת ההכלה צריך להיות מבוסס על יצירת מרחב בטוח לשיתוף המאופיין באמון הדדי ובשקיפות מלאה. מרחב זה מתאפיין במספר מאפיינים מרכזיים: הגדרת גבולות ברורים ומדויקים של תחומי האחריות וההדרכה; תקשורת פתוחה וישירה להעלאת דילמות ואתגרים ללא חשש; שיתוף מידע ונתונים הרלוונטיים לעבודה המשותפת.

יצירת תוכנית עבודה ישימה היא נדבך נוסף ביצירת השקיפות. תוכנית זו חייבת להיות מותאמת לצורכי בית הספר הספציפי, למאפיינים המקצועיים של המדריכה ומסונכרנת עם תוכניות עבודה של בעלי תפקידים נוספים הרלוונטיים להשגת היעדים שהוגדרו.

איכות

איכות השיח מכוון התוצאות עם מנהל/ת בית הספר הוא אבן יסוד להצלחת כל התהליך. מנהל/ת בית הספר, כרוכש/ת הדרכה, מצפה לדעת שההדרכה הבית ספרית תותאם במדויק לתהליכים ולצרכים שהוא/היא מבקש/ת לקדם.

על מדריכת ההכלה להדגיש באופן ברור ומוקפד את התחומים הקשורים למנדט ההדרכה שלה - אלו שבהם היא יכולה להביא את הערך המוסף המשמעותי ביותר. במקביל, חשוב לציין מקומות שבהם השגת היעד דורשת מעורבות של גורמים נוספים או הרחבת הידע מעבר לתחום המומחיות שלה.

שיח אפקטיבי זה חייב להיות מדויק, ממוקד, מבוסס נתונים וניתן למדידה ככל שמאפייני התחום מאפשרים זאת. איכות השיח דורשת הכנה מוקדמת וכוללת איסוף נתונים ומידע רלוונטי מכלי "העוגן", "7 הזירות" וכלים נוספים. השיח האפקטיבי מתחיל בהבנה מעמיקה של המציאות בשטח, ועל בסיס נתונים אלו ניתן להגדיר יעדים ברורים ולבנות תוכנית עבודה מעשית. המיקוד בתוצאות מעביר את השיח מבעיות לפתרונות ומעודד הצעת דרכי פעולה קונקרטיות.

לא ניתן לייצר תהליך איכותי זה ללא הקצאת זמן לחשיבה משותפת בין המדריכה למנהל/ת, בין אם מדובר במפגש בודד ממושך ובין אם בשיח המתפרס על פני מספר מפגשים.

כחלק מהמקצועיות הנדרשת בשיח זה, על המדריכה להיות מודעת ליכולותיה ולהיקף העשייה המתוכננת אל מול משאבי ההדרכה העומדים לרשותה. חשוב להימנע מלהבטיח דברים שאין ביכולתה לעמוד בהם בפועל. יש להדגיש שתהליכים עמוקים לוקחים זמן, ולהדגיש - לעתים גם שנתיים עד שלוש שנים, לכן אין להבטיח תהליכי "אינסטנט". עם זאת, חשוב לבחור יעדים בעלי נראות גבוהה ואפקטיביות מוכחת כדי להעלות את תחושת המסוגלות והמוטיבציה של הצוות הבית ספרי.

אכפתיות

אכפתיות משותפת בין אישית ובין הגורמים המעורבים במשימה עצמה היא תנאי הכרחי להצלחת התהליך. אכפתיות זו דורשת יכולת הקשבה פעילה ואמפתית, בניית חזון משותף ותפיסת עולם מכילה והוגנת המותאמת לצורכי בית הספר הספציפי כדי שיעדי ההדרכה יושגו באופן אפקטיבי. תהליכי קביעת היעדים לצד ההתבוננות המשותפת על ההתקדמות בנקודות זמן מוגדרות תוך ביצוע הערכה משותפת וכנה, הם אלו שיוצרים ומחזקים את האכפתיות המשותפת הדרושה להשגת יעדי ההדרכה באופן אפקטיבי ובר-קיימא

גמישות

עקרון הגמישות חיוני להצלחת תוכנית ההכלה, שכן הוא מכיר בכך שבית הספר הוא יצור "חי" ודינמי, והמציאות החינוכית משתנה ללא הרף. גם אם נבנתה תוכנית עבודה מהודקת ומפורטת בתחילת השנה, חשוב שהן המדריכה והן המנהל יהיו גמישים ויפתחו יכולת הסתגלות למציאות המשתנה. גמישות זו מתבטאת ביכולת להתאים את היעדים המוגדרים, את אופן העבודה שנקבע, ואת מערך הפעולות הכולל (האקוסיסטם הבית ספרי) בהתאם לצרכים שעולים מהשטח. המשמעות היא לבחון יחד, בנקודות זמן מוגדרות מראש, את ההתקדמות והשינויים שחלו ולקבל החלטות משותפות אם נדרש שינוי כיוון, התאמה או אף דחייה של יעדים מסוימים. היכולת "לעדכן ולשנות בדרך" היא מרכיב מפתח בהצלחתה של תוכנית ההכלה לאורך זמן, והיא מבטיחה שהתוכנית תישאר רלוונטית ויעילה למרות אתגרים בלתי צפויים.

נגישות

מדריכות ההכלה מגיעות לשיח עם מנהל בית הספר כשבחזקתן "שפת הכלה והוגנות" הכוללת היכרות עם מושגים מקצועיים, מודלים ייחודיים וכלים רבים נוספים. יש לקחת בחשבון שגם אם מנהל בית הספר מחזיק בתפיסה דומה או אפילו בחלק מהידע, הוא לא בהכרח יידע לחבר בין המושג השגור בפי המדריכה ליידע הקיים אצלו. לכן חשוב לוודא שהשפה המקצועית נגישה וברורה, ושהמנהל מצליח לתרגם את המושגים לעולם התפיסות והידע האישי שלו (ניתן להיעזר ב-מפת המושגים).

היבט נוסף של נגישות הוא יצירת תחושה שהמנהל נגיש למדריכה במידת הצורך, ושאין מדובר במפגש חד פעמי מנותק. לשם כך חשוב גם לייצר סדירויות ברורות, אך גם להגדיר את אופן הנגישות והזמינות בין המפגשים הקבועים במידת הצורך. באותה הדדיות, גם המנהל צריך לדעת שבעת הצורך המדריכה זמינה ונגישה עבורו.

מגוון

עקרון המגוון כולל את ההבנה של המדריכה שקיימת שונות בין מנהלי בתי הספר, וטבעי שאותה מדריכה תקיים דפוס שיח מעט שונה עם כל מנהל בהתאמה למאפייניו ולסגנונו של כל מנהל ולצרכיו הייחודיים. ברוח זו, על המדריכה להציג בפני המנהל/ת מגוון של אפשרויות: מגוון יעדים אפשריים, מגוון דרכים להשגת היעדים, לבחון מגוון של סוכני שינוי פוטנציאליים בתוך בית הספר ומחוצה לו, וכן מגוון של תוצאות מצופות ואופני מדידה. המנהל צריך לדעת שמתבצעת כאן "תפירה אישית" עבורו, בהתאמה לצרכים הייחודיים של בית ספרו, וכי המדריכה אינה מגיעה עם דרך אחת או פתרון יחיד. מגוון זה מוליד יצירתיות בתכנון ומוביל לחזון משותף, המבסס הבנה אחידה של "הכלה מוצלחת" במוסד החינוכי הספציפי.

חלק ו': דגשים והנחיות לתרגום השיח לתוכנית עבודה מעשית ויישומית

לאחר השיח עם מנהל בית הספר ומילוי הכלי המשותף, על מדריכת ההכלה לתרגם את השיח והסכמותיו לתוכנית עבודה מפורטת ויישומית. תהליך התרגום כולל השלמת כל הרכיבים הנדרשים בכלי עצמו, פירוט משימות קונקרטיות לכל יעד שנבחר, תכנון משאבי הזמן והאמצעים הנדרשים, תיאום עם גורמים נוספים ובניית מנגנוני מעקב המאפשרים בדיקת התקדמות, מדידה והערכה שוטפת לאורך השנה.

פירוט משימות ותכנון משאבים

כל יעד שנבחר חייב להיות מפורט למשימות ספציפיות ובנויות היטב. הפירוט כולל הגדרת צעדי ביצוע מדויקים וזמני ביצוע לכל משימה, כך שכל גורם מעורב יבין בדיוק מה נדרש ממנו ומתי. במקביל, יש לבנות מסגרת זמנים מציאותית ולהגדיר את האמצעים הנדרשים - החומרים, הכלים והגורמים האנושיים שיצטרכו להיות זמינים. תכנון המשאבים מחייב תיאום מראש עם גורמים נוספים בבית הספר ומחוצה לו, כדי להבטיח שכל הנדרש יהיה זמין בזמן הנכון ובאיכות הנדרשת.

מנגנוני מעקב ומדידה

תוכנית העבודה חייבת לכלול מערכת מעקב מובנית הכוללת הגדרת נקודות בקרה קבועות לאורך השנה, דרכי מדידה והערכה ברורות ומנגנוני התאמה מהירים המאפשרים תיקון מסלול כאשר נדרש. נקודות הבקרה אינן רק תחנות למדידת התקדמות, אלא גם הזדמנויות לבחינה ביקורתית של האסטרטגיה ולעדכון התוכנית בהתאם לממצאים מהשטח. מנגנוני המעקב צריכים להיות פשוטים ויעילים, כך שלא יעמיסו על הצוות אלא יתמכו בהשגת היעדים.

מבניית תוכנית העבודה לאישורה

לאחר השלמת כל הרכיבים והפיכת התוכנית למסמך רציף ונהיר, חשוב ביותר לחזור לשיח עם מנהל בית הספר (ובמידת הצורך גם עם הצוות הבית-ספרי הרלוונטי) ולהציג את התוכנית המפורטת לאישור או לתיקון. שלב זה מבטיח שההבנה המשותפת שנוצרה בשיח המקורי באה לידי ביטוי נכון ומדויק בתוכנית העבודה, מאפשרת למנהל לוודא שהתוכנית אכן מתאימה לצרכים ולמשאבים של בית הספר.

שותפות ויצירת רשת תמיכה

הצלחת תוכנית ההכלה תלויה ביצירת רשת שותפות רחבה הכוללת גורמים פנימיים וחיצוניים. השותפים הפנימיים בבית הספר כוללים את המנהל וסגנו, רכזת ההכלה, הרכזת הפדגוגית, רכזת ההערכה והמדידה, יועצת בית הספר, הפסיכולוגית, מחנכות הכיתות, המורות המקצועיות ומורת השילוב. השותפים החיצוניים עשויים לכלול נציגי הורים, אנשי מקצוע חיצוניים, נציגי הרשות המקומית וגורמים קהילתיים רלוונטיים. כדי לשתף בצורה אפקטיבית, יש להגדיר בבירור את התרומה המצופה מכל שותף, להסביר את החשיבות של מעורבותם, לקבוע מסגרות זמן ברורות למעורבות ולסדר תקשורת שוטפת עם כל השותפים.

גמישות כתנאי להצלחה

התוכנית שנבנית איננה מסמך קבוע, אלא כלי עבודה דינמי המאפשר גמישות והתאמה לשינויים. הגמישות נדרשת כדי להתמודד עם שינויים בצוות בית הספר, אירועים בלתי צפויים, תוצאות ביניים שלומדים מהן ומשוב מהשטח. נקודות העדכון המתוכננות כוללות את אמצע הרבעון הראשון, סוף המחצית הראשונה ולקראת סוף השנה. עדכונים לא מתוכננים עשויים להידרש עקב אתגרים שלא צפינו מראש, הזדמנויות חדשות שנפתחו, שינויים בהנהלת בית הספר או משוב שמצריך התאמות מיידיות.

שינוי אמיתי דורש זמן: שלבי התהליך לאורך השנה

שינוי אמיתי בתחום ההכלה הוא תהליך הדרגתי שאיננו מתרחש בין לילה. שלושת החודשים הראשונים הם שלב ההתארגנות הכולל את הכרת המערכת והגורמים, בניית אמון עם הצוות ותחילת יישום התוכנית. חודשים 4-7 הם שלב היישום המלא שבו **מופעלת התוכנית במלואה**, מתמודדים עם אתגרים ומבצעים התאמות נדרשות. חודשים 8-10 מהווים את שלב הביסוס שבו מחזקים את השינויים שהושגו, מטמיעים אותם בשגרת בית הספר ומבצעים הערכה סופית לקראת תכנון השנה הבאה.

עקרונות יסוד לעבודה מוצלחת

ארבעה עקרונות מרכזיים מאפשרים את מינוף העבודה עם הכלי ליצירת קשרי עבודה אפקטיביים:

1. **תכנון הוא תהליך ולא יעד -** שיח מכוון תוצאות אינו "ישיבה אחת ודי", אלא סוג של "חוזה" דינמי שמתעדכן לאורך השנה בפגישות מעקב, בהערכת התקדמות ובהתאמות הנדרשות.
2. מומלץ **להתמקד במעט כדי להשיג הרבה -** עדיף יעד אחד שמתבצע במלואו ומביא לשינוי אמיתי מאשר חמישה יעדים שמתבצעים חלקית.
3. הבנה משותפת **שהמדריכה היא מתכללת** ובעלת תפקיד משמעותי, אך **היא לא יכולה ולא צריכה להיות לבד -** המדריכה מלווה את בית הספר בהשגת היעד, אך לא אמורה לעשות זאת בעצמה. עליה לסייע בתיאום, בהובלה ובמעקב באופן שמגדיר בבירור את השותפים ואת האחריות האישית והמשותפת של כולם.
4. חשוב **להתחבר לתוכנית העבודה הכללית של בית הספר -** יעדי ההכלה אינם יכולים לפעול בוואקום והם צריכים להתחבר ליעדים הכלליים של בית הספר, לתוכנית העבודה השנתית ולערכי המוסד החינוכי.

המסר - לסיום

אתם מוזמנים להוביל שיח משמעותי שמחולל תנועה. הכלי נועד להעניק מסגרת, תמיכה והשראה - אבל התהליך שייך לכם. הובילו אותו בגמישות, במקצועיות ובלב פתוח.

✉ להכוונה ולמידע נוסף - צרי קשר עם רפרנטית ההכלה המחוזית שלך.

בברכה,
צוות ההכלה וההשתלבות,
האגף לחינוך יסודי, משרד החינוך

קישורים וכלים להעמקה

- **כלי העוגן** - למיפוי מקדים
- **כלי 7 הזירות** - למיפוי זירות פעולה
- **כלי בניית תוכנית עבודה** (בהמשך)
- מידע באתר האגף לחינוך יסודי >> **הכלה והשתלבות**
- **מאמרים** על שיח אפקטיבי עם צוותי הנהלה

כלים משלימים לאיסוף נתונים

- צירים להתבוננות: ערכת ההכלה של אורה גליק ונרקיס שור (נובמבר 2015)
- אינדקס הכלה: שאלון להערכת תפיסת ההכלה בבית הספר

מקורות נוספים על שיח מכוון תוצאות

- הערכת תהליכים וסטנדרטים - הכלה בית ספרית (**"הכלה למעשה" איגרת מס' 5**)
- ספרות מקצועית על **מודלים וכלים לאבחון ארגוני**

מאמרים

- **"צוותי משימה משותפים"** - פרק 4 "חקר המרחב", עמ' 22
- **"שישה מאפייני צוות אפקטיבי"**

תמיכה נוספת

לשאלות, לתמיכה בשימוש בכלי, ולהדרכה נוספת - פנו למדריכה המחוזית או למדריכה הארצית ביחידה להכלה והשתלבות.

עריכה ופיתוח

מוריה טלמור, ממונה על תחום הפרט אגף א' חינוך יסודי
נורית דובז'ינסקי, מדריכה ארצית, אגף א' חינוך יסודי
אילנית שוורץ, מדריכה ארצית, אגף א' חינוך יסודי
יעקב מיכלין, מנהל תוכניות אבני ראשה

קראו והעירו - מדריכות הכלה מחוזיות

אפרת פרוסט, מחוז תל אביב
סיון וולמן, מחוז צפון
גילה גרונדמן, מחוז מרכז
גלית דן, מחוז דרום
זוהר סיטון, מחוז העיר ירושלים (מנח"י)
לאה בלינוב, מחוז חרדי
עינת דמתי, מחוז חיפה
רולא חטיב, מחוז העיר ירושלים (מנח"י)
ריקי רביד, מחוז ירושלים

תודה מיוחדת

חנה ללוש, מנהלת אגף א' חינוך יסודי
מיכל אטינגר, ראש שנות בית ספר, ג'וינט אשלים

עיצוב גרפי

סטודיו אוסו באיו

נספח: מפת מושגים - מדדים ביצועיים בתחום ההכלה החינוכית

תוצאה - מה אנחנו רוצים להשיג?

השינוי הרצוי שאנו רוצים לראות בבית הספר - זה היעד עצמו.

דוגמאות לתוצאות:

- ירידה במספר האירועים החריגים
- שיפור במעורבות התלמידים בשיעורים
- חיזוק תחושת השייכות של תלמידים עם צרכים מיוחדים

תפוקה - מה אנחנו נעשה?

הפעולות הקונקרטיות שנבצע כדי להגיע לתוצאה הרצויה

דוגמאות לתפוקות:

- העברת השתלמות לצוות בנושא התמודדות עם התנהגויות מאתגרות
- יצירת מערך פעילויות חברתיות משלבות
- הקמת מועדון תלמידים לקידום הכלה

מדד תוצאה איך נדע שהצלחנו?

הדרך שבה נמדוד ונבדוק שהתוצאה הרצויה אכן הושגה – דוגמאות למדדי תוצאה:

- מספר האירועים החריגים ירד ב-30% לעומת השנה הקודמת
- 80% מהתלמידים מדווחים על תחושת שייכות חזקה בסקר שנתי
- עלייה של 25% במספר התלמידים הפעילים בפעילויות חברתיות

הקשר ביניהם - דוגמה מלאה:

תוצאה רצויה: שיפור האקלים הכיתתי וחיזוק יחסי קרבה ואכפתיות

תפוקות (מה נעשה):

- השתלמות למורים בניהול כיתה מכלילה
- יצירת פרוטוקולים לפתרון קונפליקטים
- הכנת פעילויות לשיפור האקלים הכיתתי

מדדי תוצאה (איך נדע שהצלחנו?):

- ירידה של 40% בדיווחים על קונפליקטים בכיתה
- 85% המורים מדווחים על שיפור באקלים הכיתתי
- עלייה ב-30% בשביעות רצון התלמידים מהאקלים החברתי הכיתתי

שפה נגישה למדדי תוצאה:

במקום מונחים טכניים תמיד ניתן לשאול שאלות מפתח:

- "איך נדע שזה עבד?"
- "איזה סימנים נזהה בשטח?"
- "מה יעיד לנו שהגענו למטרה?"

נספח: מפת ההכלה החינוכית לפי חמש זירות הפעולה:

	הוראה, למידה והערכה בכיתה ההטרוגנית	תרבות ומדיניות הכלה בית ספרית	תחושת מסוגלות הצוות החינוכי	יחסי קרבה ואכפתיות	סביבת למידה מתקדמת
מיומנויות מופשטות	• עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) • נוירופדגוגיה בבסיס מדע הלמידה (UDLi) • גמישות פדגוגית - עיקרון מנחה בניהול ההטרוגניות • תפקודים ניהוליים כבסיס לקידום האג'נסי של הלומד	• תפיסה מכילה כשפה בית ספרית היא בסיס לפדגוגיה מכילה • ביסוס שיח ללמידה מנתונים כתנאי להוראה אפקטיבית מכוונת שונות • תכנון מעטפת תמיכה מרובדת (MTSS) מקדמת אפקטיביות ויעילות ומייצרת סרגל מאמצים מותאם לצוותים החינוכיים • הוגנות בחינוך - תפיסה מערכתית המכוונת להסרת חסמים מבניים	• צוות בין-מקצועי מוביל הכלה והוגנות - אחריות משותפת • למידת עמיתים - המורים כמומחים • שיתופי פעולה בקרב מנהיגות הביניים - מנוע צמיחה בית ספרי • התפתחות מקצועית בתחום ההכלה והעמקת הידע המקצועי - נדרשת תודעה של למידה מתמדת	• שייכות ומעורבות כבסיס ללמידה • דיאלוג מורה-תלמיד: מנוף ללמידה וצמיחה • היכרות מעמיקה עם התלמידים – תפיסת ה"ילד השלם" ממגוון נקודות מבט • אקלים כיתתי מכיל • הוגנות בחינוך כמאפשרת יחסי קרבה ואכפתיות • שותפות עם הורים וקהילה כתפיסת עולם חינוכית	• פדגוגיה מבוססת מקום – המרחב כמורה השלישי • פדגוגיה מבוססת מקום – אמצעי לחיזוק תחושת זהות שייכות ורלוונטיות • כלים טכנו-פדגוגיים: שילוב טכנולוגיה וחינוך
מיומנויות	• עיצוב אוניברסלי ללמידה • הוראה מפורשת • הכלה פדגוגית • הערכה מכוונת שונות • חסמי למידה והשתתפות • ויסות עצמי ללמידה	• הכללה (Inclusion) • שותפות עם הורים • פסיכופדגוגיה • עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) • יחסי קרבה ואכפתיות • תרבות, מדיניות ויישום	• הורדת זמן מע"מ • הכלה פדגוגית • תוכנית עבודה מרובדת (MTSS) • תחושת מסוגלות עצמית • הכללה (Inclusion) • שותפות עם הורים • עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) • פסיכופדגוגיה • יחסי קרבה ואכפתיות • תרבות, מדיניות ויישום • חסמי למידה והשתתפות	• תחושה של שייכות וביטחון בבית הספר • כלים פסיכופדגוגיים • פרח ההוגנות	• מרחבי למידה מגוונים • טכנולוגיה מסייעת • מרחבי למידה ירוקים • מרחבי למידה חוץ-כיתתיים וחוץ-בית-ספריים
מיומנויות מתודיות ופרקטיקה	• הפרקטיקה – פעולות בית ספריות מלוות הדרכה לבנייה ולהטמעת מחוון לתכנון שיעור UDL • הפרקטיקה - פעולות בית ספריות לביסוס פדגוגיה מכוונת הסרת חסמים (הכלה פדגוגית) • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום למידה פעילה ולהפחתת המע"מ (מורה עומד מדבר) • הפרקטיקה - פעולות בית ספריות לקידום גמישות פדגוגית –התבוננות כוללת • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום למידה בהרכבים שונים - גמישות פדגוגית במיקוד ארגון לומדים • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לתכנון ולארגון זמן הלמידה - גמישות פדגוגית במיקוד ארגון זמן • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לתכנון ולארגון תכנים בהוראה מכילה - גמישות פדגוגית במיקוד ארגון תכנים • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לתכנון ולארגון למידה במרחבים שונים - גמישות פדגוגית במיקוד ארגון סביבה • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום הוראה מפורשת • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום תפקודים ניהוליים • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות להבניית פרקטיקות של הערכה ומשוב מכווני שונות • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות להבנייה ולשימוש בכלי לכתיבת תוכנית עבודה לתלמידים במיקוד • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לשילוב כלים יישומיים במהלך שיעור לעבודה עם תלמידים מאתגרים • הפרקטיקה - פעולות בית ספריות לקידום הנעה ללמידה • הפרקטיקה - פעולות בית ספריות לקידום שיח פסיכופדגוגי – ללמוד את התלמיד במהלך ההוראה	• הטמעת השימוש בכלי מיפוי "העוגן" • פרקטיקה – מהלך בית ספרי לקידום תוכנית הכלה בית ספרית מבוססת נתונים • פרקטיקה – תכנון מפת מענים מרובדת בית ספרית למיצוי משאבי תמיכה ולבניית סרגל מאמצים בהתאם למודל (MTSS) • פרקטיקה – מהלך בית ספרי לישיבות פדגוגיות מבוססות נתונים ומכוונות ל"תלמיד השלם" • פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום תודעת צמיחה באמצעות שיח פסיכופדגוגי • פרקטיקה – מהלך בית ספרי להבניית סדירויות המאפשרות זמן ללמידה, לתכנון וליישום • פרקטיקה – מהלך בית ספרי להגדרה מחודשת של התקנון ו/או החזון הבית ספרי באופן שישקף את תפיסת ההכלה • פרקטיקה – פעולות בית ספריות לעיצוב תעודת הערכה המשקפת את תפיסת ההכלה וההוגנות	• הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום למידת עמיתים: המורים כמומחים • הפרקטיקה - חדר מורים לומד • הפרקטיקה – ליווי רכזת ההכלה ביישום תוכנית העבודה	• פרקטיקה – מהלך בית ספרי להפחתת השימוש בפרקטיקות מדירות • פרקטיקה – שימוש בפרח ההוגנות כמצפן לתכנון אקוסיסטם הוגן בבית הספר ובכיתה • הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום דיאלוג מורה–תלמיד מיטבי	• הפרקטיקה – תכנון וארגון מרחבי למידה

תפיסות חינוכיות

עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL)

עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) אינו רק גישה חינוכית. הוא גם תפיסת עולם שלמה העומדת בבסיס המענה להטרוגניות ומפת דרכים מקיפה שמטרתה ליצור סביבת למידה מכילה והוגנת המכבדת את כולם והמאפשרת לכל תלמיד להצליח. תפיסה זו מתחילה באבחון המצב הנוכחי וממשיכה בפעולות ממוקדות שמובילות לשינוי מערכתי עמוק ובן-קיימא.

בבסיס תפיסת העולם החינוכית של UDL יש מספר אמונות יסוד:

א. **חסמי הלמידה אינם טמונים בתלמיד, אלא בסביבת הלמידה.** תכנון מושכל של סביבת למידה גמישה ונגישה יאפשר לכל לומד למצוא את דרכו להבנה בלי שיהיה עליו להשתנות בעצמו.

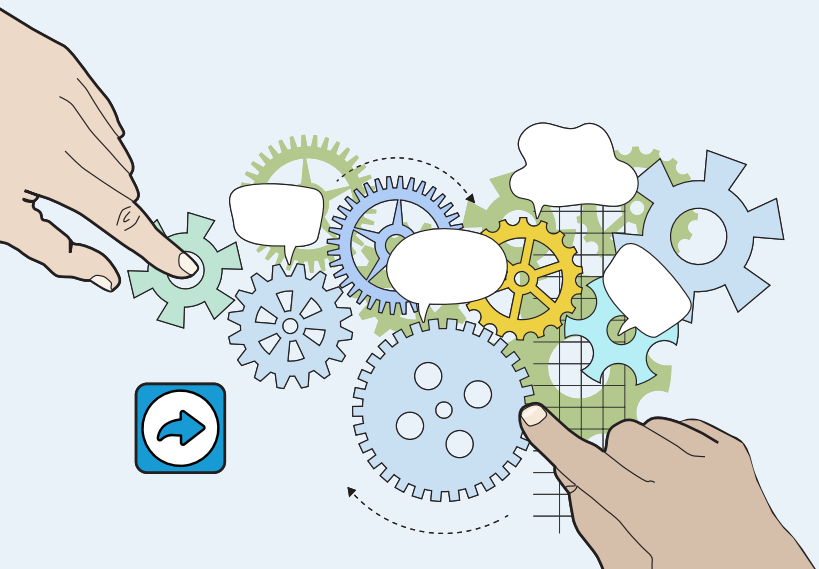
ב. **מגוון דורש מגוון.** לא ניתן לתת מענה ללומדים השונים בדרך אחת. התפיסה מדגישה שלושה עקרונות מרכזיים: ריבוי דרכי ייצוג של התוכן, ריבוי דרכי פעולה והבעה וריבוי דרכים להנעה ולמעורבות.

ג. **המשאב המשמעותי והאפקטיבי ביותר בבית הספר הוא המורות והמורים ושעות ההוראה שלהם.** לעיתים קרובות יש נטייה לפתור קשיי למידה באמצעות מענים מחוץ לכיתה, כמו שיעורי תגבור או סיוע של מורות שילוב. על פי גישת UDL והמודל הרב-שכבתי של תמיכה (MTSS) , המענה הראשוני והעיקרי צריך להינתן בתוך הכיתה, על ידי התאמת ההוראה לכלל התלמידים.

ד. **מתן מענה לכלל הלומדים זו לא עבודה נוספת, זו העבודה עצמה.** הכיתות הן הטרוגניות, וכחלק מתפיסה של הכלה והוגנות בחינוך עלינו לכוון מלכתחילה לכך שכל התלמידים יחושו שייכים ויהיו מעורבים בשיעור, גם אם בהמשך חלקם יזדקקו לעזרה נוספת.

ה. **ניתן להפוך את יישום התפיסה לאורח חיים הוראתי ולמסגרת עבודה ברורה.** לעיתים מדובר בפעולות פשוטות שחלקן אף נעשות כבר על ידי המורים, אך במסגרת UDL הן הופכות לתפיסה מוכללת המגדירה מחדש את תהליך ההוראה והלמידה.

הבסיס ל-UDL מבוסס על מחקר. התפיסה נשענת על ספרות מקצועית רחבה ועל יסודות נוירו-פדגוגיים, ויש מחקרים המעידים על יכולתה לחולל שינוי משמעותי בהישגים לימודיים וברמת המעורבות של התלמידים, לצד העלאת תחושת המסוגלות של המורים.



תפיסות חינוכיות

נוירופדגוגיה בבסיס מדע הלמידה (UDLi)

מדעי הלמידה והנוירופדגוגיה הן מסגרות חשיבה המאפשרות למורים לתכנן שיעורים באופן מושכל המותאם לדרך שבה המוח האנושי לומד ומתפתח. תפיסות אלה מציעות מפת דרכים ליישום העקרונות של מחקר המוח בפועל בתוך הכיתה.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

א. **הלמידה מתרחשת במוח.** למידה איננה רק רכישת מידע, אלא שינוי פיזי במבנים ובקשרים העצביים במוח. הבנה זו מאפשרת למורים לחשוב על למידה במונחים של יצירת קשרים חדשים, חיזוק קשרים קיימים ושינוי הרגלים, במקום להתמקד רק בשינון.

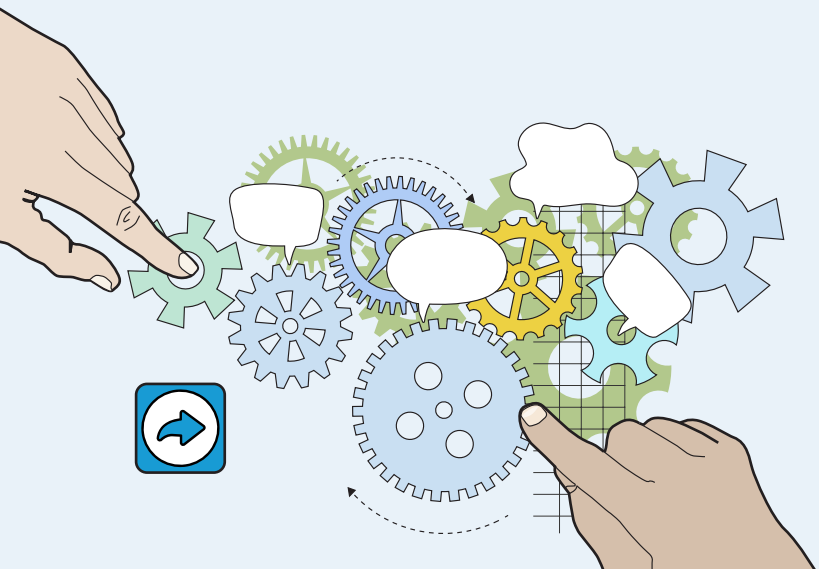
ב. **המוח הוא פלסטי ומשתנה.** האמונה בפלסטיות המוחית – היכולת שלו להשתנות ולהתפתח לאורך החיים – היא אבן יסוד. היא מעבירה את הדגש ללמידה כמיומנות שניתן לפתח. כאשר תלמיד מתקשה, האתגר הוא לספק לו גירויים וחוויות למידה שיאפשרו למוח שלו לבנות נתיבים עצביים חדשים.

ג. **רגש וקשב הם שער הכניסה ללמידה.** מחקרים בתחום מראים כי קשב מווסת על ידי רגש. כאשר תלמיד מרגיש בטוח, מסוקרן או מאותגר במידה הנכונה, הקשב שלו מתגבר ויכולתו לקלוט ולעבד מידע עולה. לכן, על המורים ליצור סביבת למידה בטוחה ותומכת המעוררת סקרנות והמעודדת התמודדות עם אתגרים באופן חיובי.

ד. **חזרה, משוב ופרשנות עצמית הם חיוניים לביסוס למידה.** כדי שידע יהפוך למומחיות, לא מספיק להציג אותו פעם אחת. יש צורך בחזרות יזומות, בקבלת משוב מדויק ובמתן הזדמנויות לתלמיד לבחון בעצמו את ההבנה שלו. רק דרך תהליכים אלה המוח משמר את המידע ומעמיק את הבנתו.

ה. **הבנת המנגנונים המנטליים מובילה לשינוי הוראתי.** כאשר מורים מבינים איך תהליך הלמידה מתרחש במוח, הם יכולים ורוצים לעשות שינוי בדרכי ההוראה שלהם. ידע זה מסייע להם לתכנן שיעורים באופן שמייצר למידה אפקטיבית יותר, מותאמת וארוכת טווח.

מדעי הלמידה והנוירופדגוגיה מציעים למורים גישה פרקטית ללמידה. הם מספקים בסיס תיאורטי ופרקטי המאפשר לתכנן הוראה שתתאים באופן מדויק לאופן שבו המוח האנושי פועל, עם דגש על פלסטיות, רגש ומשוב. התוצאה היא שיעורים אפקטיביים יותר שמעצימים את התלמידים ומקדמים למידה עמוקה ומשמעותית.



תפיסות חינוכיות

גמישות פדגוגית - עיקרון מנחה בניהול ההטרוגניות

גמישות פדגוגית היא תפיסה חינוכית שרואה בכיתה מרחב דינמי ומתפתח, ולא סביבה קבועה ונוקשה. היא מבוססת על ההבנה שעל מנת לתת מענה לצרכים המשתנים של התלמידים, על המורים לארגן מחדש את מרכיבי הלמידה המרכזיים. במקום להתאים את התלמיד לשיטה קבועה, מתאימים את השיטה לתלמיד. בבסיס התפיסה עומדת תפיסת ההכלה וההוגנות וכן אמונות מרכזיות לגבי אופן ארגון הלמידה:

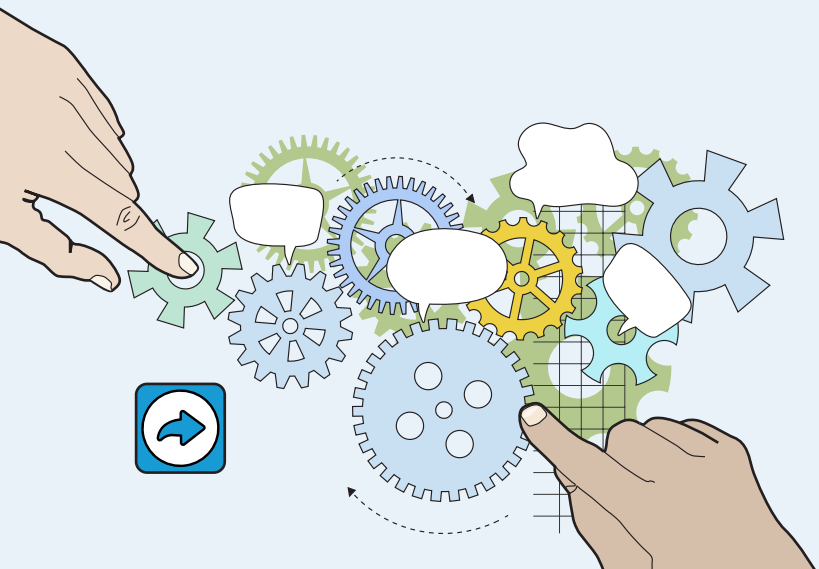
א. **ארגון זמן.** משימות לימודיות שונות דורשות מסגרות זמן שונות. תלמידים שונים זקוקים לטווחי זמן שונים ללמידה, ולכן זמן הלמידה צריך לשרת את הלמידה ולא להיפך.

ב. **ארגון הסביבה.** הסביבה היא "המורה השלישי" של הלומדים ומשפיעה באופן ישיר על הלמידה ועל האינטראקציה. סביבת הלמידה צריכה לשרת את מטרת הלמידה (אקדמית וחברתית רגשית) ולהתאים למאפייני הלומדים ובכלל זה מאפייני הגיל והדור ולהקשר הסביבתי קהילתי (הון תרבותי). תכנון אפקטיבי של סביבת הלמידה יאפשר הסרת חסמי למידה ומעורבות של תלמידים.

ג. **ארגון לומדים.** למידה צריכה להיעשות בהרכבים שונים בהתאמה למאפייני המשימה ותחום הדעת ובהתאמה למאפייני הלומדים. ארגון הלומדים צריך לשרת את הלמידה באופן שיאפשר לכל לומד למצות את יכולותיו מתוך תחושה של שייכות ומשמעות. הרכבי הלומדים משליכים על היכולת של הילד לרכוש ידע ומיומנויות אקדמיות ועל המיומנויות החברתיות. במקום לראות בכיתה קבוצה אחידה, עיקרון הגמישות הפדגוגית מדגיש את ארגון התלמידים בקבוצות דינמיות. לעיתים תהיה זו עבודה בזוגות, לעיתים בקבוצות קטנות ולעיתים בקבוצה גדולה. המורה בוחר את אופן הארגון בהתאם למטרת המשימה, מתוך הבנה שקבוצות שונות יכולות לתרום לתלמידים שונים בדרכים שונות.

ד. **ארגון תכנים.** התוכן הנלמד אינו חייב להיות זהה לכל התלמידים. גמישות פדגוגית מאפשרת למורה להתאים את תוכני הלימוד ואת דרכי הגישה ליכולות האקדמיות של התלמידים, לתחומי החוזק והעניין ולהון התרבותי שלהם. מורים יכולים להציע מגוון חומרי לימוד (טקסטים, סרטונים, פודקאסטים) ולאפשר בחירה בין משימות שונות כדי לאפשר לכל תלמיד לחקור ולהבין את הנושא בדרך המתאימה לו ביותר.

גמישות פדגוגית היא תפיסה המעניקה למורים כלים פרקטיים ומוכווני פעולה ליצור סביבות למידה דינמיות. על ידי ארגון גמיש של זמן, סביבה, לומדים ותכנים, המורים יכולים להתאים את ההוראה באופן רציף לצרכים הייחודיים של כל תלמיד ולייצר למידה רלוונטית ומשמעותית יותר.



תפיסות חינוכיות

תפקודים ניהוליים כבסיס לקידום האג'נסי[1] של הלומד

תפקודים ניהוליים וויסות עצמי ללמידה הם מיומנויות מנטליות חיוניות המאפשרות לתלמידים לנהל את עצמם ואת תהליך הלמידה שלהם באופן יעיל. מיומנויות אלו הן תכונות מולדות וכישורים שניתן לפתח ולחזק באופן מודע ושיטתי. יש קשר הדוק בין תפקודים ניהוליים לוויסות עצמי ללמידה (SRL) כאשר התפקודים הניהוליים הם הבסיס הנוירולוגי והקוגניטיבי, והוויסות העצמי הוא היישום המעשי של יכולות אלו בתהליך הלמידה. בהקשר זה, תפקודים ניהוליים מהווים את התשתית הקוגניטיבית שמאפשרת לתלמיד לפעול מתוך בחירה, יוזמה ואחריות – כלומר, לפתח אג'נסי.

האג'נסי של הלומד אינה מתרחשת באופן ספונטני, אלא נבנית על בסיס יכולות ניהול עצמי, מודעות ויכולת לקבל החלטות מושכלות בתהליך הלמידה.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

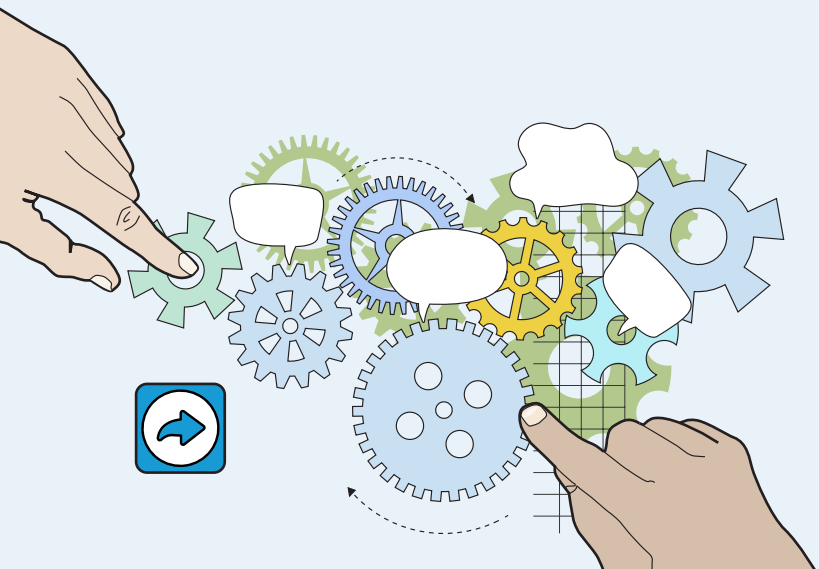
א. **הלמידה דורשת תכנון וארגון.** תלמיד המסוגל לווסת את למידתו מסוגל לתכנן מראש, להציב מטרות ברורות ולפרק משימות מורכבות לשלבים קטנים וניהוליים. יכולת זו כוללת גם ניהול זמן והתארגנות במרחב הפיזי והמנטלי. תפקודים אלו מאפשרים לתלמיד לפעול מתוך כוונה ולהיות אחראי ללמידתו – ביטוי מובהק לאג'נסי.

ב. **שליטה בקשב וברגשות.** כדי ללמוד באופן אפקטיבי, תלמידים צריכים להיות מסוגלים לעכב תגובות אוטומטיות, להתמודד עם הסחות דעת ולשלוט בדחפים. במקביל, הם נדרשים לנהל את רגשותיהם, כמו תסכול או חרדה, כדי שלא יפריעו לתהליך הלמידה. שליטה זו מאפשרת לתלמיד לבחור כיצד להגיב למצבים לימודיים, ולא להיגרר אחריהם – תנאי לאג'נסי.

ג. **גמישות מחשבתית ופתרון בעיות.** למידה כרוכה לעיתים קרובות בשינוי אסטרטגיה או בבחינה מחודשת של דרכי חשיבה. תלמידים בעלי יכולת ויסות עצמי גבוהה מסוגלים להתאים את עצמם למצבים חדשים, לחשוב על דרכים חלופיות לפתרון בעיות ולשנות כיוון כשהם נתקלים בקושי. גמישות זו מאפשרת להם לפעול באופן עצמאי ולהיות סוכני שינוי בלמידה שלהם.

ד. **מטה-קוגניציה ורפלקציה.** תלמידים בעלי ויסות עצמי ללמידה מסוגלים לחשוב על החשיבה שלהם. הם מנטרים את ההתקדמות שלהם, מעריכים את הביצועים שלהם באופן עצמאי וחושבים על אסטרטגיות למידה יעילות יותר. הבנה זו של "איך אני לומד" היא מפתח ללמידה עצמאית ומשמעותית ומחזקת את תחושת השליטה והבחירה – מרכיבים מרכזיים באג'נסי.

תפקודים ניהוליים וויסות עצמי ללמידה הם המנוע הפנימי המניע את ההצלחה האקדמית ואת האג'נסי של הלומד. חיזוק יכולות אלו בכיתה מאפשר לתלמידים להפוך ללומדים עצמאים, בעלי מודעות עצמית ויכולת התמודדות, ובכך להעלות את הישגיהם ואת תחושת המסוגלות, השייכות וההשפעה שלהם על תהליך הלמידה. אג'נסי אינו רק יעד חינוכי – הוא תהליך מתמשך של העצמה אישית הנשען על תפקודים ניהוליים מפותחים.



1 פעלנות

זירה ראשונה –

הוראה, למידה והערכה בכיתה ההטרוגנית

מושגים

עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL)

עיצוב אוניברסלי ללמידה הוא גישה מערכתית לתכנון הלמידה שמטרתה ליצור סביבה נגישה לכל התלמידים מלכתחילה. UDL מאפשר לפרק חסמים עוד לפני שהם נוצרים, באמצעות שלושה עקרונות מרכזיים:

- ריבוי דרכי ייצוג של התוכן: הצגת מידע במגוון דרכים, כמו טקסט, וידאו, תרשימים ודפי עבודה אינטראקטיביים.
- ריבוי דרכי פעולה והבעה: מתן אפשרות לתלמידים לבטא את הידע שלהם בדרכים שונות, כמו כתיבה, בניית מודלים או מצגות.
- ריבוי דרכים להנעה ולמעורבות: יצירת שיעורים שמעוררים עניין ושמאפשרים לתלמיד בחירה כדי להגביר את המוטיבציה שלו ללמידה.

הוראה מפורשת

הוראה מפורשת היא תהליך הוראה ברור, ישיר וחד-משמעי. היא נועדה לאפשר ללומד, יחיד או קבוצה, להבין במדויק את המשימה הנדרשת ממנו, את מטרת הפעולה, את הדרכים הנכונות לבצע אותה ואת התוצאה הרצויה. הוראה מפורשת מאפשרת להפוך ידע סמוי לגלוי.

הוראה מפורשת היא כלי חיוני לקידום הכלה משום שהיא משמשת כלי פדגוגי אפקטיבי להסרת חסמים ללמידה ומאפשרת לכל תלמיד, ללא קשר ליכולותיו או לסוג הקושי שאיתו הוא מתמודד, לרכוש ידע. הגישה מסייעת להפוך מידע מובלע לנגיש וברור, ובכך היא מסירה חסמים מובנים עבור תלמידים המתמודדים עם קשיים מסוגים שונים – החל מקשיים קוגניטיביים או לימודיים, דרך קשיים רגשיים או חברתיים ועד פערים הנובעים מרקע תרבותי או חברתי. למשל, מורה המלמד כתיבת חיבור לא יבקש מהתלמידים לכתוב באופן מיידי, אלא יפרק את המשימה לשלבים ברורים: יסביר את מבנה החיבור, יציג דוגמה וינחה אותם בכתיבה קבוצתית. דרך זו מספקת "מפת דרכים" ברורה שמאפשרת לתלמידים עם קשיים להבין את הלוגיקה שמאחורי הפתרון ולהצליח. במקביל, ההצלחות הקטנות והמיידיות הנובעות מהוראה מפורשת בונות בהדרגה את תחושת המסוגלות העצמית של התלמידים ומעודדות אותם להמשיך ללמוד ולהפוך ללומדים עצמאים.

זירה ראשונה –

הוראה, למידה והערכה בכיתה ההטרוגנית

מושגים

הכלה פדגוגית

הכלה פדגוגית היא תפיסת עולם הרואה בגיוון הטבעי של התלמידים נכס ומנוף ללמידה. במקום לדרוש מהתלמידים להסתגל לשיטת הוראה אחת, הכלה פדגוגית מחייבת את המורה ליצור מרחב למידה גמיש ומותאם, שנותן מענה לשונות שבכיתה. התפיסה חורגת מהתאמות נקודתיות לתלמידים עם צרכים מיוחדים ומדגישה כי על כל מורה להחזיק ב"ארגז כלים" רחב של שיטות הוראה מגוונות שיכולות להפוך את הלמידה לנגישה ולרלוונטית לכולם. היא מבטאת את האמונה שההוראה צריכה להתאים לתלמיד, ולא להיפך.

הערכה מכוונת שונות

הערכה מכוונת שונות היא תפיסה הרואה בהערכה חלק אינטגרלי מתהליך הלמידה, ולא רק אמצעי לדירוג תלמידים. היא מחייבת את המורים להתאים את דרכי ההערכה לשונות הקיימת בכיתה. במקום להסתפק במבחן כתוב בלבד, הערכה מכוונת שונות מאפשרת למורים להעריך את הידע והמיומנויות של התלמידים במגוון דרכים חלופיות, כמו פרויקטים, פרזנטציות או עבודות חקר. גישה זו מצמצמת את החרדה סביב הערכה, מעלה את תחושת המסוגלות של התלמידים ומספקת למורה מידע עשיר ומדויק יותר על תהליך הלמידה שלהם.

חסמי למידה והשתתפות

חסמי למידה והשתתפות הם המכשולים הקיימים בסביבת הלמידה, והם מונעים מתלמידים לרכוש ידע, מיומנויות ולקחת חלק פעיל בחיים הבית-ספריים. תפיסת ההכלה רואה בחסמים אלה תוצר של תכנון לא מספיק גמיש, ולא בעיה של התלמיד עצמו. חסמים יכולים להיות פיזיים, קוגניטיביים, רגשיים, חברתיים או ארגוניים, והם מונעים מתלמידים לממש את הפוטנציאל שלהם.

ויסות עצמי בלמידה

ויסות עצמי בלמידה הוא תהליך שבו הלומד מציב לעצמו מטרות למידה ומנהל את התנהגותו השכלית, הרגשית והגופנית בהתאם למטרות אלה ולמשובים שהוא מקבל מהסביבה. התהליך כולל שלושה שלבים מרכזיים: תכנון לפני הלמידה, פיקוח במהלך הלמידה והערכה לאחר הלמידה. היכולת לווסת את הלמידה נשענת על תפקודים ניהוליים – מיומנויות קוגניטיביות גבוהות כגון תכנון, עיכוב תגובה, גמישות מחשבתית, זיכרון עבודה ופתרון בעיות – המהווים את התשתית המנטלית שמאפשרת ללומד לפעול באופן עצמאי, מודע ומכוון מטרה.

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות[2] לקידום היעד הנבחר

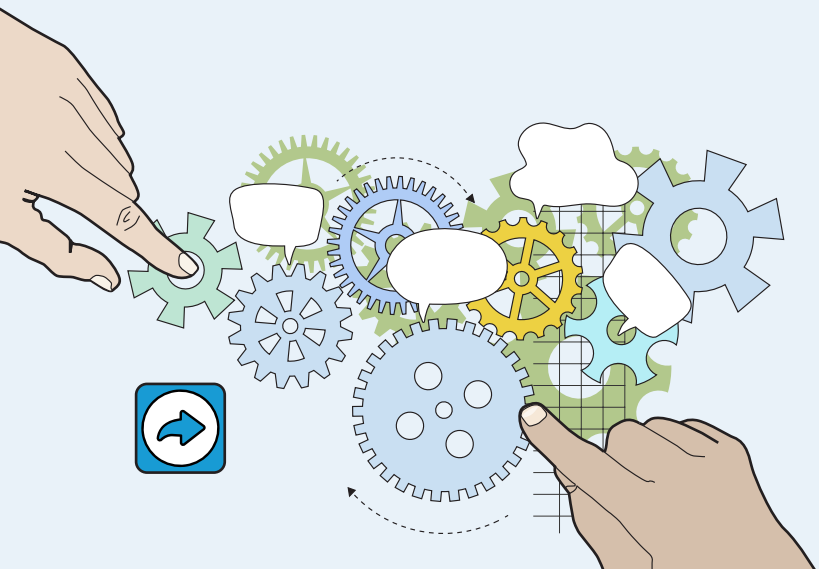
הפרקטיקה – פעולות בית ספריות מלוות הדרכה לבנייה ולהטמעת מחוון לתכנון שיעור UDL

פרקטיקה זו נועדה לקדם נגישות והשתתפות פעילה של כלל התלמידים בתהליך הלמידה, תוך התאמה של תבנית שיעור קיימת לעקרונות UDL ולחזון הבית-ספרי. התהליך יתבצע במסגרת מערכתית משתפת פעולה ויכלול התאמה לצרכים מגוונים של תלמידים, פיתוח שפה פדגוגית אחידה והטמעת התבנית בשגרות ההוראה.

התאמת תבנית תכנון שיעור ל־UDL, בשיתוף הצוות החינוכי:

- **הכשרת מורים ליישום תבנית השיעור –** ייערכו סדנאות ליישום התבנית המותאמת תוך פיתוח שפה פדגוגית אחידה המקדמת הכלה והשתתפות.
- **שיתוף צוותים רב-מקצועיים -** ייערכו פגישות צוותיות להתנסות בתכנון שיעורים משותפים שבהם גם יוצגו דוגמאות לשיעורים מבוססי UDL וגם ינתחו את הדוגמאות.
- **התאמת תבנית לשיעור יו די אלי כך שתשקף את שפת ההכלה הבית-ספרית ואת מיקוד היעדים שנבחרו.** התבנית תכלול שילוב עקרונות של ייצוגים מרובים, דרכי הפעלה שונות להנעה ללמידה ודרכי ביטוי מגוונות. ההתאמה תיעשה בשותפות עם הצוות החינוכי.
- **תכנון השיעור** יעשה בהתאם לצרכים מגוונים של תלמידים וביניהם צרכים ייחודיים תוך שיח בין מורים, יועצים, אנשי טיפול ורכזים.
- **ליווי תהליכי רפלקציה –** ייווצר מנגנון רפלקציה בית ספרי ליישום השימוש בתבנית השיעור. משוב שיתקבל יסייע בעדכון במידת הצורך.
- **הגדרת נקודות עצירה** מובנות להערכת איכות התכנון, להתאמתו לצרכים, ולהשפעתו על השתתפות התלמידים.

בסיום התהליך ירכשו המורים מיומנות גבוהה ביישום השימוש בתבנית השיעור הUDL המותאם לעקרונות הפסיכופדגוגים ולתפיסת ההוגנות הבית ספרית. הצוותים יפעלו בשיתוף פעולה רב-מקצועי, תוך תכנון שיעורים המקדמים נגישות, השתתפות וביטוי אישי של כלל התלמידים.



2 מלוות בהדרכה

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות[3] לקידום היעד הנבחר

הפרקטיקה - פעולות בית ספריות לביסוס פדגוגיה מכוונת הסרת חסמים (הכלה פדגוגית)

פעולות אלה נועדו לקדם השתתפות פעילה של כל תלמיד על ידי זיהוי והסרה של חסמי למידה בסביבה החינוכית, מתוך תפיסה הרואה בקושי תוצאה של אי-התאמה ולא של חסר אישי.

פעולות מוצעות:

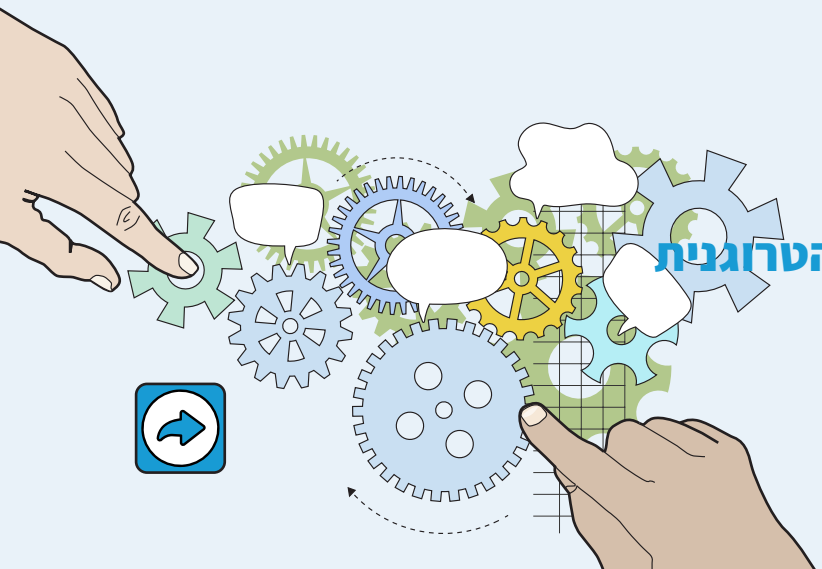
- **הכשרת מורים ליישום התכנון -** המורים ילמדו כיצד לזהות חסמים בשיעור, להתאים את ההוראה ולבחור מענים מותאמים. יינתן דגש על פיתוח רגישות סביבתית, על שימוש בשפה מקרבת ועל הובלת שיעור המאפשר השתתפות פעילה לכל תלמיד.
- **התאמת תבנית השיעור -** תבנית התכנון תשלב כלים לזיהוי חסמים, למתן מענים מיידיים (כמו הוראה מפורשת, חלוקת משימות לשלבים, זמן חשיבה נוסף) ומענים ארוכי טווח (כמו תרגול עקבי, כרטיסי כניסה/יציאה, תמיכה מותאמת). יושם דגש על שימוש בעקרונות עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) לקידום נגישות ומעורבות. ההתאמה תיעשה בשותפות עם הצוות החינוכי.
- **שיתוף צוותים רב-מקצועיים -** יתקיימו פגישות צוות שבהן ינותחו חסמים סביבתיים, יוצגו מענים יצירתיים ויידונו דרכים למיפוי קשיים מתוך הסתכלות מערכתית. יועלו רעיונות לשילוב כלים לקידום מוטיבציה, אומדן הבנה, פתיחה וסיכום שיעור.
- **ליווי תהליכי רפלקציה -** יופעל מנגנון ליווי הכולל תצפיות, שיחות עם מורים ותלמידים ומתן משוב על הסרת חסמים. תהליך זה יאפשר התאמה מתמשכת של ההוראה, תוך חיזוק תחושת המסוגלות והמעורבות.

בסיום התהליך ירכשו המורים יכולת גבוהה למפות קשיים, לבחור מענים מותאמים ולהוביל שיעורים המקדמים השתתפות פעילה ומימוש הפוטנציאל של כל תלמיד.

מסמכים נלווים:

אגרת הוראה חכמה

עיצוב אוניברסלי ללמידה – עלון למדריכי הכלה



הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום למידה פעילה ולהפחתת המע"מ (מורה עומד מדבר)

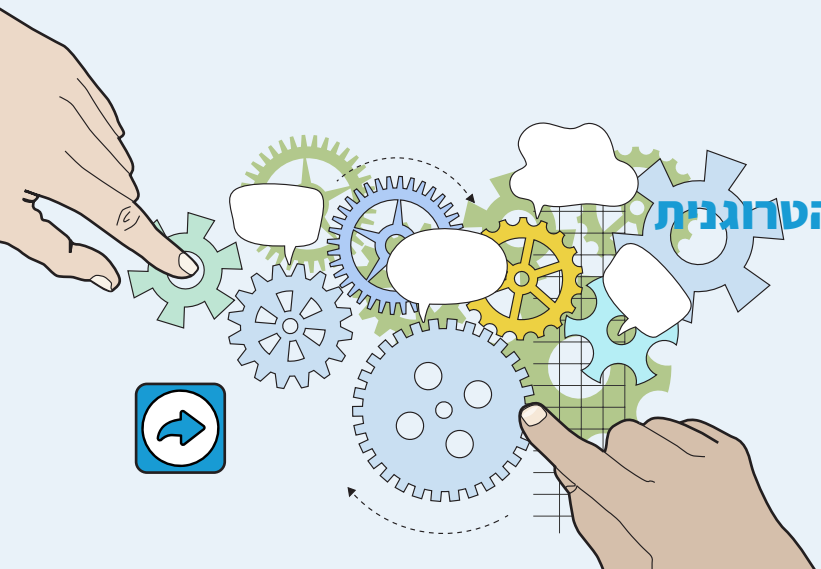
פעולות אלה נועדו להפוך את השיעור ממבנה פרונטלי למרחב לימודי שבו התלמידים פועלים, משתפים, חוקרים ומובילים את הלמידה. הן מבוססות על עקרונות של הוראה דיאלוגית, תיווך מטה-קוגניטיבי, התאמה אישית והובלה מערכתית המקדמת מעורבות, סקרנות ותחושת מסוגלות.

למידה פעילה מאפשרת לתלמידים להיות שותפים בתהליך, לפתח מיומנויות חשיבה, שיח ופתרון בעיות ולהפחית את התלות בדיבור הרציף של המורה. כאשר המע"מ פוחת, מתרחבת ההזדמנות ללמידה משמעותית, מגוונת ומותאמת.

הפעולות המוצעות:

- **הכשרת מורים ליישום התכנון -** סדנאות שבהן ייחשפו המורים לכלים לפיתוח למידה פעילה: תכנון שיעור הכולל שלבים מובנים, תרגול מודרך, שימוש בשפה מעודדת רפלקציה ("מה גילית?", "איך פתרת?", "מה תעשה אחרת?"), שילוב משחקים לימודיים ופיתוח שגרות של שיח, חקר והצבת מטרות.
- **התאמת תבנית השיעור -** שילוב רכיבים לפיתוח למידה פעילה כחלק אינטגרלי מהשיעור. התבנית תותאם לשפה הפדגוגית של בית הספר ותשמש בסיס לפיתוח שגרות עבודה עקביות עם כלל התלמידים. ההתאמה תיעשה בשותפות עם הצוות החינוכי.
- **הקניית פרקטיקות הוראה מגוונות -** פירוק משימות לשלבים ברורים, תכנון משימות המעודדות שיח, חקר ושיתוף פעולה, שילוב תחנות לימוד, מרחבים מובנים ללמידה עצמאית וכלים דיגיטליים לפעילות תלמידים.
- **שיתוף צוותים רב-מקצועיים -** הובלת מפגשים שבהם יוצגו דוגמאות לשיעורים פעילים, תוך שיח על מקומם של עקרונות הלמידה הפעילה בתחומי הדעת, בניית שגרות כיתתיות המקדמות שיח, חקר ובחירה ושימוש בכלים ויזואליים ככלי שפה משותפת.
- **הצגת הצלחות וניתוח אתגרים -** שיח על תהליכים פדגוגיים, תוך שימת דגש על פיתוח מסוגלות דרך תיווך רגשי-קוגניטיבי והצגת דוגמאות לשיעורים שבהם התלמידים היו פעילים ומעורבים.
- **ליווי תהליכי רפלקציה והטמעה -** הפעלה של מנגנון ליווי הכולל תצפיות בשיעורים עם התמקדות בזמן של דיבור מורה מול פעילות תלמידים, שיחות עם מורים על תיווך, שפה הוראתית והטמעת שגרות ומשוב מתלמידים על תחושת מעורבות, עניין והזדמנות לביטוי אישי.

בסיום התהליך תורגש שפה פדגוגית אחידה המקדמת למידה פעילה והפחתת מע"מ כחלק מההוראה השוטפת. המורים ירכשו יכולת לתכנן שיעורים שבהם התלמידים פועלים, משתפים, חוקרים ומובילים את הלמידה, והמורה משמש כמתווך וכמנחה. התלמידים ירגישו מעורבים, בעלי השפעה, ושותפים אמיתיים בתהליך הלמידה.



הפרקטיקה - פעולות בית ספריות לקידום גמישות פדגוגית – התבוננות כוללת

פעולות אלה נועדו לקדם ניהול זמן יעיל, ליצור סביבת למידה מכילה ונגישה, להתאים תכנים למאפיינים שונים ולבנות קהילת לומדים מעורבת. מטרתן היא לאפשר התאמה דינמית של ההוראה לצרכים המשתנים של התלמידים תוך שמירה על עקרונות של הכלה, נגישות ורלוונטיות.

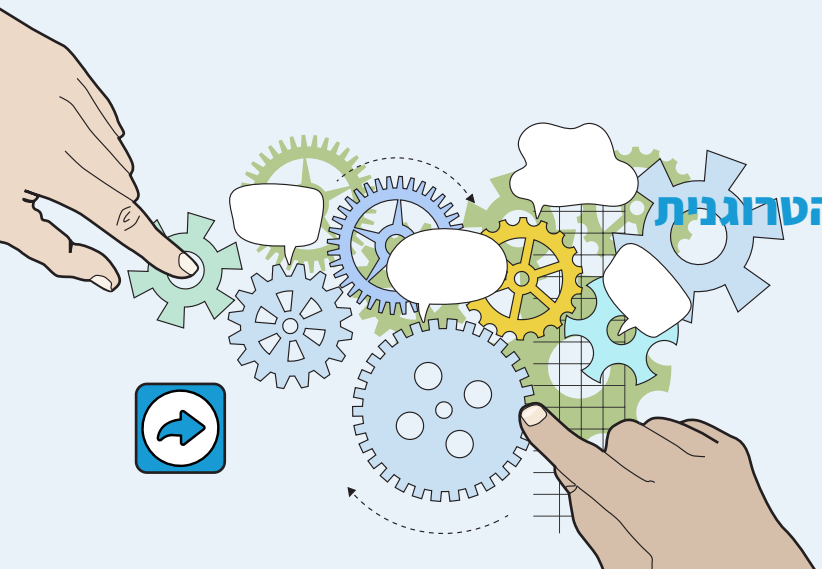
- **הכשרת מורים ליישום התכנון -** המורים יעברו סדנאות שבהן ילמדו כיצד לתכנן שיעור גמיש תוך שימוש בכלים לניהול זמן דינמי, להתאמת סביבה פיזית ודיגיטלית, לפירוק תכנים ולשילוב דרכי למידה מגוונות. יינתן דגש על פיתוח רגישות לצרכים משתנים, על שימוש בטכנולוגיה מסייעת ועל הובלת שיעור המעודד שותפות פעילה.
- **התאמה של תבנית השיעור המשקפת גמישות** באה לידי ביטוי בארבעת המארגנים:
  - **זמן:** תכנון מערך שיעור עם חלוקה מובנית לשלבי הוראה, לפעילויות ולמנוחה תוך התאמה לקצב אישי. בדרך זו מתאפשרת התרחקות ממסגרות זמן קבועות וניתן זמן נוסף או חלוקה לשלבים קצרים.
  - **סביבה:** סידור כיתה תומך נגישות. התאמת מרחב הלמידה לצרכים פיזיים, רגשיים וקוגניטיביים של התלמידים.
  - **תכנים:** פירוק תכנים מורכבים ליחידות קטנות, שימוש בדוגמאות קונקרטיות, טקסטים ברמות קריאה שונות וחומרים ויזואליים.
  - **לומדים:** שילוב דרכי למידה מגוונות – פרויקטים, משימות מותאמות, כלים דיגיטליים תוך התאמה לסגנונות למידה ולתחומי עניין.

  ההתאמה תיעשה בשותפות עם הצוות החינוכי.
- **שיתוף צוותים רב-מקצועיים -** יתקיימו פגישות צוות שבהן יוצגו דוגמאות לשיעורים גמישים תוך דיון על התאמת זמן, סביבה ותכנים. יועלו רעיונות לשימוש בטכנולוגיה מסייעת, לניהול קבוצות הטרוגניות ולטיפוח תחושת שייכות. יתקיים שיח על דרכי הערכה מותאמות, כולל משוב בונה והערכות מעצבות.
- **ליווי תהליכי רפלקציה -** יופעל מנגנון ליווי הכולל תצפיות, שיחות עם מורים ותלמידים ומשוב על יישום הגמישות הפדגוגית. תהליך זה יאפשר התאמה מתמשכת של התבנית תוך חיזוק תחושת השייכות, נגישות ומעורבות.

בסיום התהליך ירכשו המורים יכולת גבוהה לתכנן ולהוביל שיעורים גמישים, מותאמים לשונות בכיתה תוך שימוש בארבעת המארגנים ליצירת סביבה לימודית מכילה, דינמית ומקדמת השתתפות פעילה של כלל התלמידים.

מסמכים נלווים:

לנווט עם עלמא



זירה ראשונה –
הוראה, למידה והערכה בכיתה ההטרוגנית

5 מלוות בהדרכה

הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום למידה בהרכבים שונים
גמישות פדגוגית במיקוד ארגון לומדים

פעולות אלה נועדו לקדם הכלה באמצעות התאמת סביבת הלמידה, אופן הלמידה והרכב הלומדים לצרכים מגוונים תוך עידוד מעורבות, אוטונומיה ותחושת שייכות.

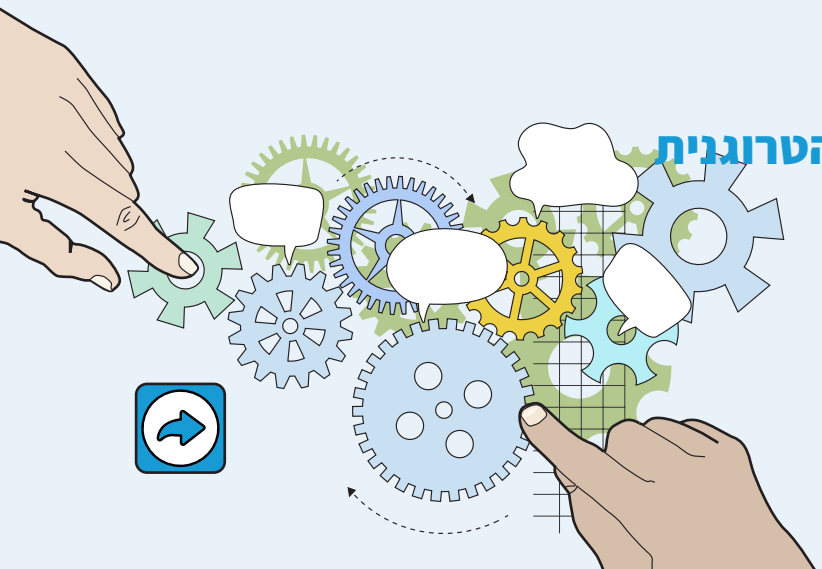
הפעולות המוצעות:

- **הכשרת מורים ליישום התכנון -** המורים ילמדו כיצד לתכנן שיעור המשלב למידה בהרכבים שונים תוך התאמה לצרכים מגוונים. יינתן דגש על פיתוח מיומנויות שיח, הקשבה, טיעון, ועבודה שיתופית, לצד טיפוח אוטונומיה בלמידה אישית.
- **התאמת תבנית שיעור -** תבנית התכנון תשלב דרכי למידה מגוונות: קבוצות הטרוגניות, חברותות, עבודה עצמאית תוך התאמה לרמות שונות, לשימוש בכלים דיגיטליים ולמתן אפשרות לבחירה אישית. יושם דגש על יצירת מרחבים ללמידה מותאמת, שיח אישי, והיכרות מעמיקה עם הלומדים. ההתאמה תיעשה בשותפות עם הצוות החינוכי.
- **שיתוף צוותים רב-מקצועיים -** יתקיימו פגישות צוות שבהן יוצגו דוגמאות לשיעורים בקבוצות קטנות, ללמידה בזוגות ולעבודה עצמאית. יידונו דרכים לניהול ההטרוגניות בכיתה תוך שיח על תפקיד המורה כמנחה בקבוצות קטנות ("איתי לידי") והרחבת הכלים הפדגוגיים.
- **ליווי תהליכי רפלקציה -** יופעל מנגנון ליווי הכולל תצפיות, שיחות עם מורים ומשוב על התאמת ההוראה להרכב הלומדים. תהליך זה יאפשר שיפור בתכנון, חיזוק ההכלה והגברת המעורבות של התלמידים.

בסיום התהליך ירכשו המורים יכולת גבוהה לתכנן ולהוביל שיעורים המותאמים לשונות בכיתה תוך שימוש בהרכבים מגוונים, טיפוח שותפות ויצירת סביבה לימודית מכילה. עבור תלמידים שקטים, מופנמים או כאלה שחווים קושי חברתי או חוסר ביטחון בהון התרבותי שהם מביאים איתם, הרכבים קטנים יוצרים מרחב שבו הקול שלהם יכול להישמע — לעיתים לראשונה — ולהפוך לחלק מהשיח הלימודי

מסמכים נלווים:

הוראה ולמידה בקבוצות קטנות



יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לתכנון ולארגון זמן הלמידה

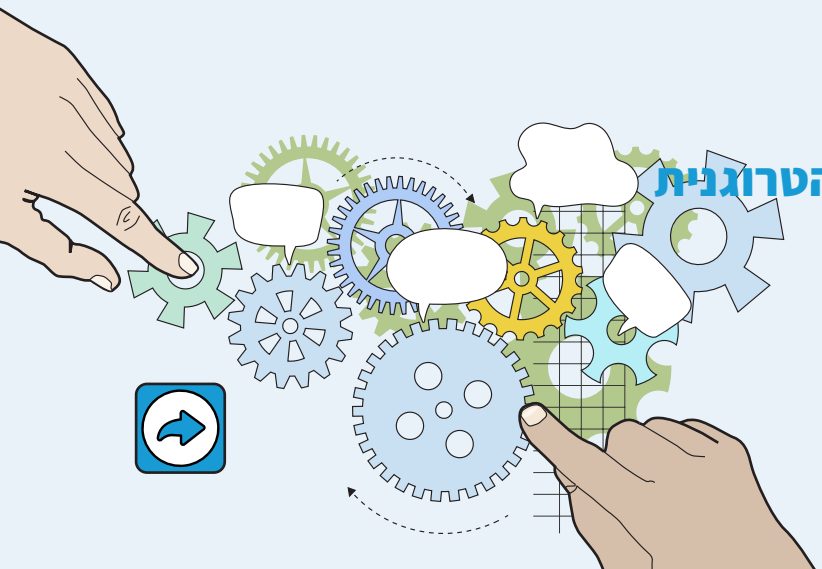
גמישות פדגוגית במיקוד ארגון זמן

פעולות אלה נועדו לקדם ניהול זמן גמיש ומותאם תוך תמיכה בוויסות עצמי ובהשתתפות פעילה של תלמידים עם צרכים שונים. התהליך יתמקד בגיבוש תפיסה בית-ספרית הפורצת את מסגרות הזמן המקובלות וביצירת גמישות המותאמת לתוכן הנלמד, למתודות ההוראה, למאפייני התלמידים ולסביבת הלמידה.

רכיבי פעולה מרכזיים:

- **הכשרת מורים ליישום ניהול זמן גמיש -** ארגון סדנאות ליישום עקרונות של תכנון זמן מותאם תוך התייחסות לתוכן, למתודה, לתלמיד ולסביבה. תרגול שיעור שאינו כבול למסגרת זמן קבועה, אלא מתבסס על מטרות פדגוגיות ועל התאמה אישית.
- **גיבוש תפיסה בית-ספרית לניהול זמן -** פיתוח עקרונות משותפים לניהול זמן הלמידה תוך בחינה מחדש של יחידת ההוראה הסטנדרטית (45 דקות). יצירת גמישות בתכנון הזמן בהתאם לאופי התוכן (למשל: שיעור חקר, תרגול, שיח רגשי), למתודות ההוראה (עבודה עצמאית, קבוצתית, פרונטלית), למאפייני התלמידים (קצב עבודה, צורך בהפוגות, יכולת ריכוז) ולסביבת הלמידה – כיתה, חוץ, מרחב פתוח או דיגיטלי.
- **הגמשת מסגרות זמן -** תכנון שיעורים הכולל חלוקה לשלבים קצרים או ארוכים לפי הצורך, אפשרות להארכת זמן למשימות או קיצור זמן למיקוד. שימוש בכלים לתיווך זמן – לוחות חזותיים, טיימרים, סימונים גרפיים – בהתאם לגיל וליכולת התלמידים.
- **היכרות והטמעת "מתודת הלמידה המרווחת" –** מתודת הכוללת שילוב חזרות מתוזמנות על תכנים לאורך זמן, ולא רק במסגרת שיעור יחיד. תכנון מערך הוראה שבו נושאים נבנים בהדרגה תוך חיזוק ההבנה והשימור.
- **היכרות והטמעה של מתודה של הפוגות בלמידה –** מתודה של הפוגות בלמידה כוללת שילוב הפוגות קצרות ומובנות במהלך השיעור או בין שלבים בהתאמה לצרכים רגשיים וקוגניטיביים. שימוש בהפוגות ככלי לוויסות עצמי, חידוש ריכוז והפחתת עומס.

בסיום התהליך ירכשו המורים יכולת לתכנן ולנהל זמן למידה באופן גמיש ומותאם תוך שימוש באסטרטגיות התומכות בוויסות עצמי ובהשתתפות פעילה של כלל התלמידים. הצוותים יפתחו שפה פדגוגית אחידה סביב זמן הלמידה.



7 מלוות בהדרכה

הג'וינט

הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לתכנון ולארגון תכנים בהוראה מכילה

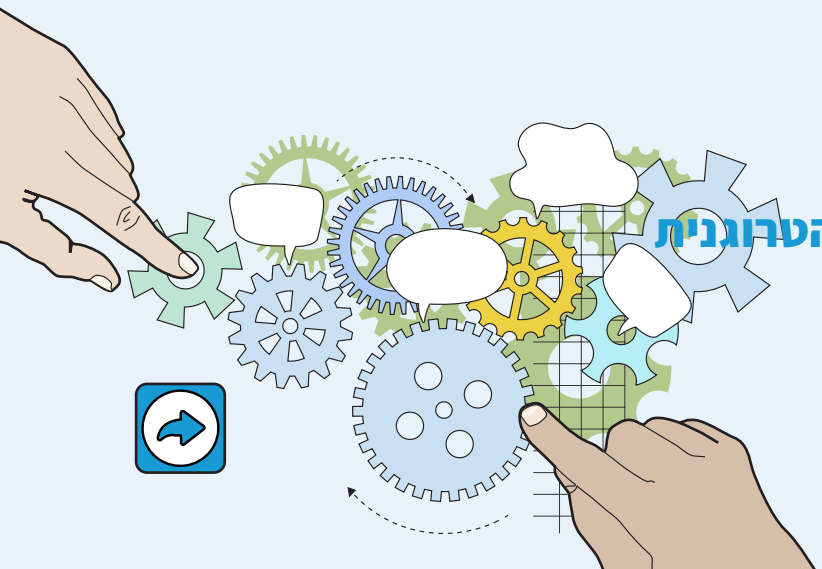
גמישות פדגוגית במיקוד ארגון תכנים

פרקטיקה זו נועדה לקדם נגישות והשתתפות פעילה של כלל התלמידים בתהליך הלמידה תוך התאמת תבנית תכנון שיעור קיימת לחזון הבית-ספרי ולצרכים מגוונים של תלמידים. ארגון תכנים יעיל הוא בסיס להוראה מכילה ומאפשר תיווך מותאם, גמישות בהפעלה וביטוי אישי של תלמידים. התהליך יתבצע במסגרת מערכתית משתפת פעולה ויכלול התאמה לתבניות עבודה, לשיתוף צוותים, להכשרה ולליווי.

פעולות מוצעות:

- **הכשרת מורים ליישום התכנון -** סדנאות ליישום התבנית המותאמת תוך תרגול השימוש בחומרים מגוונים, בדרכי ביטוי שונות ובהפעלה גמישה. פיתוח יכולת לתכנן שיעור שמאפשר השתתפות פעילה של תלמידים עם צרכים שונים.
- **התאמת תבנית יחידות ההוראה ליעד "ארגון תכנים"** באופן שתשקף את שפת ההכלה וההוגנות הבית-ספרית ובכל זה את ההון התרבותי בהקשר סביבתי קהילתי. שילוב עקרונות של ייצוגים מרובים של מידע, מעורבות גמישה וביטוי מגוון. התאמה לכלים ולמשאבים שבחר בית הספר, כגון חומרים ויזואליים, הנגשת המידע והבנייתו ברמות קושי שונות באופן שלא ייצר הסללה או הדרה. ההתאמה תיעשה בשותפות עם הצוות החינוכי.
- **שיתוף צוותים רב-מקצועיים -** קיום פגישות צוות לתכנון שיעורים משותף. שיתוף דוגמאות מוצלחות של שיעורים והתאמתן לצרכים מגוונים של תלמידים. יצירת שפה פדגוגית אחידה סביב ארגון התכנים.
- **ליווי תהליכי רפלקציה -** יצירת מנגנון בית-ספרי לרפלקציה על יישום התבנית. שימוש במשוב מתמיד ממורים ומתלמידים לעדכון ולשיפור התכנון. הגדרת נקודות עצירה מובנות להערכת איכות הארגון, התאמתו לצרכים והשפעתו על השתתפות התלמידים.

בסיום התהליך ירכשו המורים מיומנות גבוהה בארגון תכנים באופן מותאם תוך שימוש בתבנית תכנון המשקפת את העקרונות שקבע בית הספר. הצוותים יפעלו בשיתוף פעולה רב-מקצועי תוך תכנון שיעורים המקדמים נגישות, השתתפות וביטוי אישי של כלל התלמידים.



הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לתכנון ולארגון למידה במרחבים שונים

גמישות פדגוגית במיקוד ארגון סביבה

פעולות אלה נועדו לבסס תשתית מערכתית ולספק כלים פרקטיים לצוותים במטרה להפוך את בית הספר כולו – על מרחביו הפיזיים והקהילתיים – לסביבה לימודית פעילה, מגוונת ומוכללת. התהליך יתמקד בפיתוח תפיסה פדגוגית רחבה, במיפוי משאבים, בתכנון מותאם, בהקניית כלים וליווי רפלקטיבי כחלק מהטמעת שפה בית-ספרית משותפת.

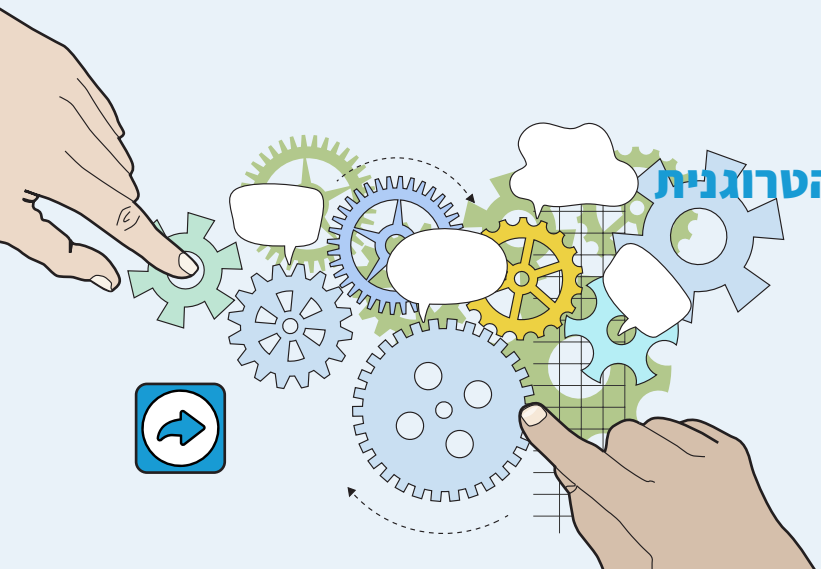
למידה במרחבים מגוונים היא מנוף להוגנות חינוכית בכך שהיא מאפשרת לתלמידים להביא לידי ביטוי יכולות שונות, להתחבר לעולמם האישי ולהצליח בדרכים שאינן תלויות רק בכישורים אקדמיים מסורתיים. כאשר תלמידים פועלים מתוך סקרנות, בחירה, וחיבור למרחב האותנטי שלהם — הם מפתחים אג'נסי חינוכי. הם הופכים ללומדים פעילים, חוקרים, יוזמים, ומרגישים שיש להם מקום והשפעה בתוך תהליך הלמידה.

רכיבי פעולה מרכזיים:

- **פיתוח תפיסה משותפת -** בניית הבנה מערכתית שלפיה הסביבה הפיזית והקהילתית היא משאב לימודי. דיונים ורפלקציה עם צוותים ניהוליים ופדגוגיים על הערך החברתי, הרגשי והפדגוגי של למידה מחוץ לכיתה.
- **מיפוי משאבים ופיתוח תוכנית מיפוי מרחבים קיימים בבית הספר ובסביבתו הקרובה** (חצר, גינה, ספרייה, שכונה) - בניית תוכנית עבודה הכוללת מטרות למידה מותאמות לגיל, לתחום הדעת ולצרכים הייחודיים של בית הספר.
- **הקניית כלים מעשיים -** רכישת טכניקות לניהול קבוצות מחוץ לכיתה, שימוש בטכנולוגיה תומכת ובכלים להערכת למידה במרחבים פתוחים. תכנון והפעלה של שיעורים במרחבים מגוונים תוך התנסות בפועל. היכרות עם מתודות שיכולות להתבצע באופן מיטבי יותר בשימוש במרחבים שונים כמו ג'יקסו, למידה מבוססת פרויקטים, חקר אישי, משחוק בלמידה, למידה מבוססת מקום, למידה אקטיביסטית, למידה במרחבים ירוקים, למידה בתנועה.
- **ליווי ורפלקציה -** ניהול שיח רפלקטיבי שוטף, שיתוף בסיפורי הצלחה ואתגרים והפקת לקחים משותפת. התאמת התהליך לתובנות מהשטח.

בסיום התהליך יהפוך בית הספר לקהילה לומדת שבה הלמידה מתקיימת במגוון מרחבים מתוך תפיסה פדגוגית רחבה. המורים ירכשו יכולת לתכנן ולנהל למידה אפקטיבית מחוץ לכיתה תוך התאמה לתוכן, לגיל ולסביבה. הצוות הניהולי יוביל מדיניות המשלבת את המרחבים החוץ-כיתתיים כחלק אינטגרלי מהפדגוגיה הבית-ספרית. המערכת תתאפיין בשפה משותפת, בגמישות תכנונית ובתרבות של למידה פעילה ורלוונטית.

התלמידים יהיו לומדים פעילים, חוקרים, יוזמים, וירגישו שיש להם מקום והשפעה בתוך תהליך הלמידה.



זירה ראשונה –
הוראה, למידה והערכה בכיתה ההטרוגנית

9 מלוות בהדרכה

הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום הוראה מפורשת

פעולות אלה נועדו לקדם למידה שיטתית וברורה המאפשרת לכל תלמיד לרכוש ידע ומיומנויות באופן ישיר, מובנה ומכוון. מטרתן ליצור תהליך הוראה עקבי, שקוף ומונגש תוך התאמה לחזון הבית-ספרי ולתפיסות פדגוגיות עדכניות. השקיפות המתאפשרת בהוראה מפורשת יוצרת היבט חשוב בקידום ההוגנות.

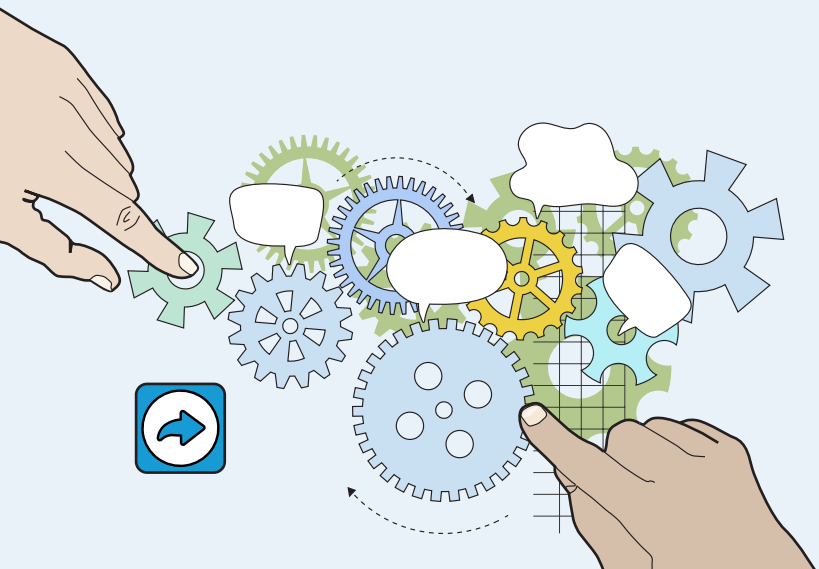
הפעולות המוצעות:

- **הכשרת מורים ליישום התכנון -** המורים יעברו סדנאות שבהן ילמדו כיצד להוביל שיעור מובנה הכולל שלבים ברורים, משוב מיידי והכוונה מדויקת. יינתן דגש על פיתוח אסטרטגיות הוראה עקביות, על שימוש במודלים להדגמה ועל הנחיה בשלבי תרגול.
- **התאמת תבנית תכנון השיעור -** תבנית התכנון תותאם כך שתשקף את עקרונות ההוראה המפורשת ותכלול הצגת מטרות ברורות, תיאום ציפיות, הדגשת הקשר והרלוונטיות והנחיות מפורשות ללומדים. יושם דגש על חיבור לידע קודם, לתרגול מודרך ולהדגמה מודלית באמצעות חשיבה בקול רם. ההתאמה תיעשה בשותפות עם הצוות החינוכי.
- **שיתוף צוותים רב-מקצועיים -** יתקיימו פגישות צוות שבהן יוצגו דוגמאות לשיעורים המובילים הוראה מפורשת תוך שיח על שפה הוראתית אחידה, שימוש בגיליונות כלים שלובים ויצירת תיאום פדגוגי בין תחומי הדעת.
- **ליווי תהליכי רפלקציה -** יופעל מנגנון ליווי הכולל תצפיות, שיחות עם מורים ומשוב על יישום ההוראה המפורשת. תהליך זה יאפשר שיפור מתמיד של התבנית תוך חיזוק עקביות הוראתית והצלחה לימודית.

בסיום התהליך תורגש שפה הוראתית אחידה בקרב הצוות המבוססת על עקרונות הוראה מפורשת לקידום למידה אפקטיבית, ברורה ומותאמת לכל תלמיד.

מסמכים נלווים:

גיליונות כלים שלובים הוראה מפורשת



10 מלוות בהדרכה

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות[11] לקידום היעד הנבחר

הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום תפקודים ניהוליים

פעולות אלה נועדו לפתח מיומנויות תכנון, ארגון, ויסות רגשי ופתרון בעיות בקרב תלמידים כחלק מהשפה הבית-ספרית הכוללת. הן מבוססות על עקרונות מטה-קוגניטיביים, התאמה אישית והובלה מערכתית שמקדמת עצמאות, מסוגלות ותחושת שליטה בלמידה.

פיתוח תפקודים ניהוליים הוא תנאי יסוד לפיתוח אג'נסי חינוכי — הוא מאפשר לתלמידים להבין את עצמם כלומדים, להציב מטרות, לבחור דרכי פעולה ולהתמודד עם אתגרים באופן עצמאי. כאשר תפקודים אלו הופכים לחלק מהשגרה הכיתתית, התלמידים אינם רק מגיבים להוראה, אלא מובילים את הלמידה שלהם מתוך תחושת שליטה, אחריות ובחירה.

הפעולות המוצעות:

- **הכשרת מורים ליישום התכנון** באמצעות סדנאות שבהן ייחשפו המורים לכלים לפיתוח תפקודים ניהוליים, כגון: תכנון שיעור הכולל שלבים מובנים, תרגול מודרך ומשוב מטה-קוגניטיבי, שימוש בשפה מעודדת רפלקציה: "איך תכננת?", "מה עבד לך?", "מה תעשה אחרת?" שילוב משחקים לימודיים לפיתוח גמישות מחשבתית ולפתרון בעיות, פיתוח שגרות של תכנון אישי, ניהול זמן והצבת מטרות. ההכשרה תתמקד בהפיכת הכלים לשפה שגורה בכיתה, ולא כאירועים חד-פעמיים.
- **התאמת תבנית השיעור** באופן שניתן לשלב רכיבים לפיתוח תפקודים ניהוליים כחלק אינטגרלי מהשיעור. התבנית תותאם לשפה הפדגוגית של בית הספר ותשמש בסיס לפיתוח שגרות עבודה עקביות עם כלל התלמידים. ההתאמה תיעשה בשותפות עם הצוות החינוכי.
- **הקניית פרקטיקות שונות** כגון: פירוק משימות מורכבות לשלבים ברורים עם תזכורות ויזואליות או דיגיטליות, תכנון משימות המעודדות גמישות מחשבתית, פתרון בעיות ושיתוף פעולה, שילוב מרחבים מובנים לוויסות רגשי.
- **שיתוף צוותים רב-מקצועיים -** הובלת מפגשים שבהם יוצגו דוגמאות לשיעורים הכוללים תרגול תפקודים ניהוליים תוך שיח על מקומם של התפקודים הניהוליים בתוך תחומי הדעת, על בניית שגרות כיתתיות המקדמות תכנון, ארגון וויסות, על שילוב כלים ויזואליים ככלי שפה משותפת בין מורים ותלמידים.
- **הצגת הצלחות וניתוח אתגרים** תוך שימת דגש על פיתוח מסוגלות דרך תיווך רגשי קוגניטיבי.
- **ליווי תהליכי רפלקציה –** הפעלת מנגנון ליווי הכולל תצפיות בשיעורים עם התמקדות בתפקודים ניהוליים, בשיחות עם מורים על תהליכי תיווך, בשפה הוראתית ובהטמעת שגרות, במשוב מתלמידים על תחושת שליטה, הצלחה ויכולת תכנון.

בסיום התהליך תתקיים שפה פדגוגית אחידה המקדמת תפקודים ניהוליים כחלק מההוראה השוטפת. המורים ירכשו יכולת לזהות צרכים, לתכנן פעילויות מותאמות, ולהוביל תהליכים המקדמים עצמאות, ויסות עצמי ותחושת מסוגלות בקרב כלל התלמידים.

11 מלוות בהדרכה

הפרקטיקה – פעולות בית ספריות להבניית פרקטיקות של הערכה ומשוב מכווני שונות

פעולות אלה נועדו להטמיע מערכת הערכה בית-ספרית המותאמת לשונות בין תלמידים תוך יצירת שפה פדגוגית אחידה, מתן משוב אישי ובונה והובלת תרבות של שקיפות, שיתוף פעולה והכלה. התהליך מלווה בהדרכה מקצועית, בפיתוח כלים, בשיח צוותי ובהובלה מערכתית.

הפעולות המוצעות:

- **גיבוש חזון בית ספרי -** הובלת תהליך של יצירת חזון משותף המדגיש הערכה מותאמת תוך שיתוף כלל הקהילה החינוכית. שילוב החזון בתכנון השנתי, בתוכניות העבודה ובשגרות ההוראה.
- **חשיפה לעקרונות** של הערכה לשם למידה והערכה מעצבת.
- **הגדרת יעדים ברורים להערכה ולמשוב** כחלק מהשפה הבית-ספרית.
- **פיתוח מיומנויות של צוות ההוראה בהערכה מגוונת ובמתן משוב מותאם** באמצעות סדנאות בנושא תכנון כלי הערכה חלופיים: משימות אותנטיות, מבחנים חזותיים, תיקי עבודות, תרגול מתן משוב תהליכי, אישי ובונה המכוון לקידום הלמידה.
- **פיתוח כלים משותפים ובניית מאגר בית ספרי של כלי הערכה ומשוב נגיש לכלל הצוות:** תבניות משוב, יומני רפלקציה, תיקי עבודות דיגיטליים. התאמת הכלים לצרכים משתנים ולמגוון גילאים ותחומי דעת.
- **הקמת צוותים רב-מקצועיים לניתוח נתונים ולתכנון התאמות:** שיח מקצועי על צורכי תלמידים, דרכי ביטוי ידע והתאמות נדרשות, תכנון משותף של תהליכי הערכה מותאמים. שיתוף ידע בין מורים, יועצים ואנשי תמיכה.
- **הפעלת מנגנון לבחינת יעילות הפרקטיקות** באמצעות איסוף משוב מהצוות, התלמידים וההורים, ניתוח נתונים והתאמת התהליך בהתאם לתובנות מהשטח.
- **עדכון שגרות הערכה ומשוב** כחלק מהשפה הבית-ספרית.
- **טיפוח תרבות בית ספרית** דרך עידוד שיח מתמיד על שונות, הכלה והוגנות בהערכה: שילוב נושא הערכה מותאמת בפגישות צוות, בהשתלמויות ובימי עיון. הצגת דוגמאות להערכות מוצלחות, לחגיגת הצלחות. חיזוק השפה הפדגוגית המשותפת סביב הערכה ומשוב.

בסיום התהליך המורים ירכשו מיומנות גבוהה בתכנון הערכות מגוונות ובמתן משוב מותאם תוך שימוש בכלים אחידים ושפה פדגוגית משותפת. הצוותים יפעלו בשיתוף פעולה רב-מקצועי תוך ניתוח נתונים והתאמת תהליכים לצרכים המשתנים של התלמידים. תלמידים יפתחו יכולת רפלקציה והערכה עצמית, יחוו תהליך למידה מותאם, אישי ומקדם ובכך ירגישו שיש להם יכולת להשפיע ולצמוח (אג'נסי).

12 מלוות בהדרכה

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות[13] לקידום היעד הנבחר

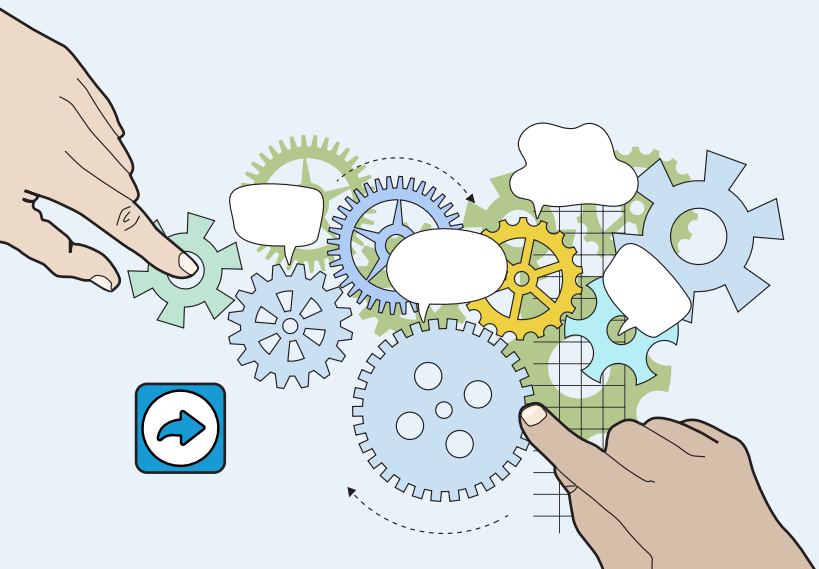
הפרקטיקה – פעולות בית ספריות להבנייה ולשימוש בכלי לכתיבת תוכנית עבודה לתלמידים במיקוד

הפרקטיקה נועדה לקדם תהליך פדגוגי שבו מורים מפתחים יכולת לתכנן, לכתוב וליישם תוכניות עבודה אישיות עבור תלמידים הזקוקים ללמידה מותאמת אישית. התהליך יתבסס על ליווי מקצועי, שיח רב-צוותי, תיווך רגיש לתלמידים והטמעה הדרגתית של התוכנית בשגרות העבודה. ההדרכה תתמקד בפיתוח שפה פדגוגית אחידה, בבכרת כלים לתכנון אישי ובליווי המורים לאורך שלבי הכתיבה, היישום וההערכה.

הפעולות המוצעות:

- **בניית כלי כתיבה גמיש ואחיד -** פיתוח פורמט לתוכנית אישית הכולל: מטרות קצרות וארוכות טווח, דרכי פעולה, לוחות זמנים, מדדים להצלחה, והתייחסות להיבטים רגשיים וחברתיים.
- **ליווי המורים בעת כתיבת התוכניות -** תהליך ההדרכה יכלול: סדנאות כתיבה מונחות עם דוגמאות והכוונה, שיח רפלקטיבי על בחירת מטרות ודרכי פעולה, תמיכה בהתמודדות עם אתגרים בתכנון מותאם.
- **הגדרת נקודות עצירה להערכה מחודשת -** ייקבעו מועדים קבועים לבחינה של התקדמות התלמידים ולבחינה מחודשת של התוכנית. במהלך הבדיקות יתקיים שיח צוותי על התאמת התוכנית למציאות המשתנה, עדכון מטרות ודרכי פעולה בהתאם להתקדמות או לקשיים, שיתוף התלמיד בתהליך ההערכה וההתאמה.
- **שילוב התוכנית בשגרות העבודה הבית-ספריות -** התוכנית האישית תשתלב בתכנון השיעור, בשיחות אישיות, במעקב לימודי ובתהליכי הערכה.

בסיום התהליך ירכשו המורים יכולת לכתוב וליישם תוכניות עבודה אישיות המותאמות לצרכים הייחודיים של תלמידים במיקוד תוך שימוש בשפה פדגוגית אחידה וכלי מובנה. התלמידים יחוו תהליך אישי, ממוקד ומקדם שיחזק את תחושת המסוגלות וההשתתפות שלהם בלמידה. המערכת הבית-ספרית תתאפיין בתרבות של תכנון מותאם, של ליווי אישי ושל הובלה מקצועית של תהליכי קידום.



13 מלוות בהדרכה

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות[14] לקידום היעד הנבחר

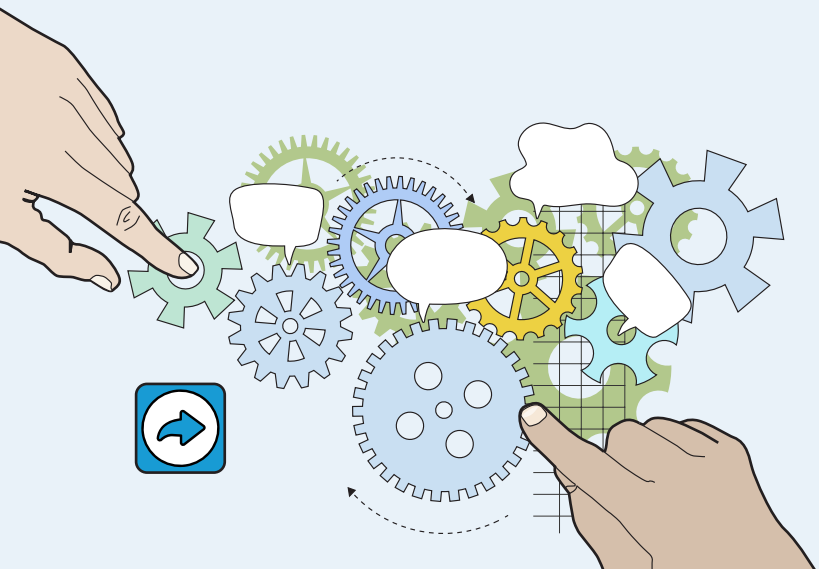
הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לשילוב כלים יישומיים במהלך שיעור לעבודה עם תלמידים מאתגרים

פעולות אלה נועדו לקדם בניית תשתית מערכתית ומתן כלים פרקטיים לצוותים במטרה להפוך את בית הספר למרחב מכיל שבו גם תלמידים המתמודדים עם קשיים בכלל וקשיים התנהגותיים בפרט יוכלו להשתלב ולהצליח.

הפעולות המוצעות:

- **הכשרת מורים ליצירת קשר מיטיב -** הקניית כלים לשפה מקרבת, חיזוק חיובי, הצבת גבולות אמפתיים. שילוב פעילויות המקדמות ויסות עצמי – עבודה בקבוצות קטנות, תרגילי נשימה, יומני רגשות. פיתוח יכולת לזהות הצלחות קטנות ולתת להן מקום.
- **ביסוס שפה פדגוגית ועקרונות עבודה עם תלמידים מאתגרים -** תכנון סדירויות, מרחבים ומאפייני שיח אישי בין מורה לתלמיד. יצירת שפה אחידה בקרב הצוותים המכוונת להבנה, להכלה ולתגובה מותאמת.
- **יצירת הזדמנויות לתפקידים חיוביים -** תכנון שיעורים המאפשרים לתלמידים לקחת חלק פעיל – הובלת פעילות, סיוע לחבר, הצגת תוצר. חיזוק תחושת ערך עצמי דרך תפקידים משמעותיים.
- **שילוב כלים לוויסות רגשי והתנהגותי -** שימוש בכרטיסי רגשות, בטכניקות של "עצירה לחשיבה", בטקסי פתיחה וסיום. זיהוי מוקדם של מצבים מעוררי קושי ותכנון תגובות מותאמות. הבנה שהתנהגות היא ביטוי לצורך, לא בהכרח התנגדות.
- **ליווי תהליכי רפלקציה -** הפעלת מנגנון הכולל תצפיות, שיחות עם מורים ותלמידים ומשוב שוטף. התאמה מתמשכת של התבנית, תוך חיזוק תחושת השותפות והלמידה ההדדית. רפלקציה המתבססת על עקרונות של קשר, שייכות והכרה בתלמיד כשלם.

בסיום התהליך ירכשו המורים מיומנות גבוהה ביישום תבנית מותאמת הכוללת כלים יישומיים לעבודה עם תלמידים עם קשיי התנהגות. לצד זאת, תחוזק תחושת המסוגלות שלהם והיכולת להתמודד רגשית עם מצבים מאתגרים מתוך הבנה עמוקה של צורכי התלמידים ועמדה מקצועית אמפתית. הצוותים החינוכיים יפעלו בשיתוף פעולה תוך טיפוח תרבות של הכלה והובלת שיעורים המקדמים השתתפות פעילה, תחושת ערך ושייכות לכל תלמיד. המערכת הבית-ספרית תתאפיין ברגישות, בגמישות וביכולת לייצר מרחב בטוח, תומך ומקדם – גם עבור תלמידים מאתגרים וגם עבור הצוותים המלווים אותם.



14 מלוות בהדרכה

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות[15] לקידום היעד הנבחר

הפרקטיקה - פעולות בית ספריות לקידום הנעה ללמידה

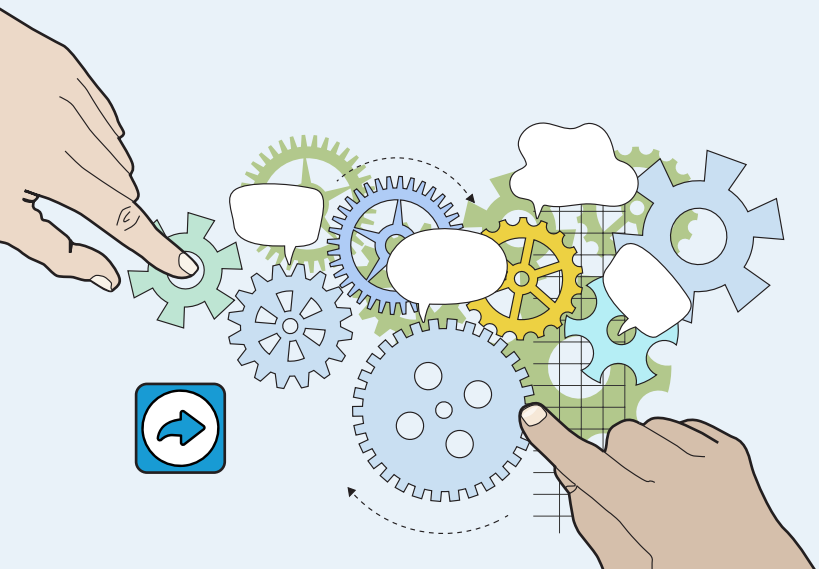
פעולות אלה נועדו לטפח מוטיבציה בקרב כלל התלמידים, ובפרט בקרב תלמידים עם קושי בהתמדה, במעורבות או בתחושת מסוגלות. מטרתן היא ליצור סביבה לימודית המעודדת סקרנות, תחושת הצלחה, שייכות ומשמעות תוך התאמה לחזון הבית-ספרי ולתפיסות חינוכיות עדכניות.

הנעה ללמידה היא ביטוי עמוק להוגנות חינוכית. היא מבוססת על ההבנה שלא כל תלמיד מתחיל מאותה נקודת מוצא, ושעלינו ליצור תנאים שמאפשרים לכל אחד להתחבר, להתמיד ולהצליח. כאשר תלמידים מקבלים אפשרות לבחור, להביע את עצמם ולהשפיע על תהליך הלמידה — הם מפתחים אג'נסי חינוכי. הם אינם רק מגיבים להוראה, אלא פועלים מתוך סקרנות, משמעות וזהות אישית, ומרגישים שהם בעלי ערך והשפעה בתוך המרחב הלימודי.

הפעולות המוצעות:

- **הכשרת מורים ליצירת שיעור משמעותי ומעורר סקרנות -** הקניית כלים לתכנון משימות המעודדות חשיבה עצמאית, יצירתיות ושיתוף פעולה. שימוש בשפה מעודדת, הצבת מטרות ביניים ומתן משוב בונה וממוקד. חיזוק תפקיד המורה כמזהה וכמעצים את נקודות החוזק של התלמיד דרך קשר אישי והובלה פדגוגית.
- **התאמת תבנית השיעור -** שילוב עקרונות ההנעה ללמידה בתכנון השיעור כגון: אפשרויות לבחירה אישית, משימות מותאמות לצרכים וליכולת, שימוש במגוון אמצעים לייצוג ולהבעת ידע, הצבת מטרות ברורות, מדידות ורלוונטיות לעולמם של התלמידים, יצירת קשר אישי תוך ביסוס תחושת שייכות של התלמיד ומתן מקום לקול ולזהות האישית שלו (ובכלל זה הון תרבותי). ההתאמה תיעשה בשותפות עם הצוות החינוכי.
- **שיתוף צוותים בפיתוח שיעורים מעוררי מוטיבציה –** הבניית פגישות רב-מקצועיות להצגת דוגמאות לשיעורים מבוססי פרויקטים, חקר ותחומי עניין אישיים. דיון בדרכים לשילוב של תגמול פנימי (הצלחה, שייכות, השפעה) לצד תגמול חיצוני (משוב חיובי, תעודות, תפקידים), רעיונות ליצירת סביבה פיזית מעודדת למידה – פינות עבודה גמישות, לוחות הצלחה, מרחבים לשיח אישי.
- **הבניית מנגנון בית-ספרי ללמידה מתמשכת -** הלמידה המתמשכת כוללת תצפיות, שיחות עם מורים ותלמידים ומשוב שוטף על רמת ההנעה בשיעורים. התאמה מתמשכת של התבנית, חיזוק תחושת השותפות והלמידה ההדדית. רפלקציה על גורמים מעודדי מוטיבציה, איתור חסמים ובניית מענים מותאמים תוך הדגשת ההקשר הרגשי והחברתי בלמידה.

בסיום התהליך ירכשו המורים מיומנות גבוהה בתכנון ובהובלת שיעורים המעודדים הנעה ללמידה תוך שימוש בכלים מגוונים, חיזוק תחושת המסוגלות וההובלה הרגשית, שיתוף פעולה צוותי והובלה של תרבות חינוכית המקדמת סקרנות, התמדה ותחושת הצלחה בקרב כלל התלמידים. מעורבות התלמידים בשיעורים תעלה.



15 מלוות בהדרכה

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות[16] לקידום היעד הנבחר

הפרקטיקה - פעולות בית ספריות לקידום שיח פסיכופדגוגי – ללמוד את התלמיד במהלך ההוראה

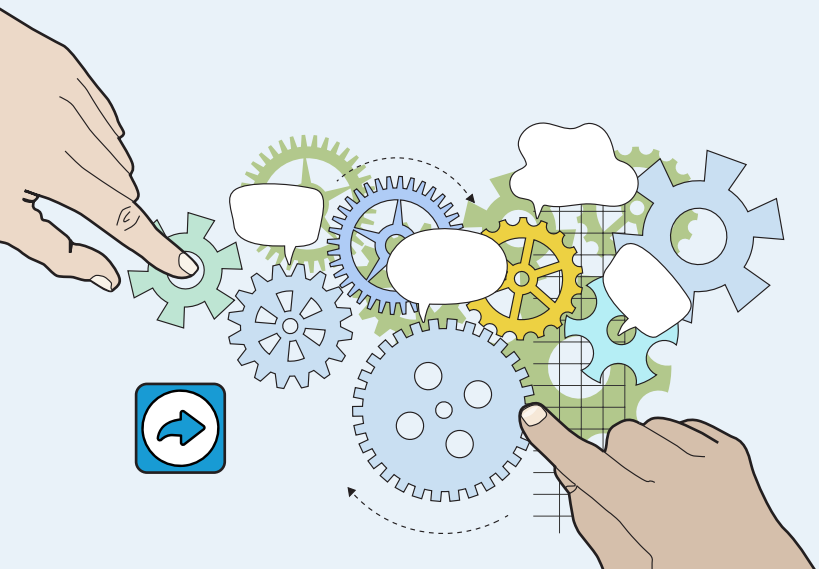
פעולות אלה נועדו להטמיע תרבות של שיח פסיכופדגוגי כחלק אינטגרלי מההוראה, מתוך תפיסה שניתן ללמוד את התלמיד דרך תוצריו וגם דרך התהליך הלימודי עצמו. השיח הפסיכופדגוגי מתקיים בתוך השיעור – דרך תכנון המשימות, האינטראקציה עם התלמידים, ניתוח תגובותיהם והבנת התנהגותם בהקשר הלימודי. השיח מאפשר למורים "ללמוד את התלמיד" תוך כדי הוראה: לזהות את נקודות החוזק והקושי ולהתאים את ההוראה לצרכים הרגשיים, החברתיים והקוגניטיביים שלו.

רכיבי פעולה מרכזיים:

- **הטמעת שיח פסיכופדגוגי בתוך ההוראה -** פיתוח שפה מקצועית המשלבת התבוננות רגשית-חברתית, תכנון שיעורים המאפשרים קריאה של התלמידים דרך התנהגותם, תגובותיהם והשתתפותם.
- **שימוש בכלים מגוונים לקידום השיח הפסיכו פדגוגי -** כמו כלי לניהול שיח בקבוצה קטנה: מודל משכי"ת, כלים לרפלקציה אישית וקבוצתית מתוך פסיפס, כלים להתבוננות על התלמיד ולמידה נוספת במהלך שיעור מתוך פסיפס וכלים נוספים.
- **למידה מתוך תהליך ההוראה -** זיהוי דפוסים, תגובות ותחושות של תלמידים במהלך השיעור, תכנון תגובות פדגוגיות מתוך הבנה שהתלמיד מבטא את עולמו דרך הלמידה.
- **חיזוק תחושת השייכות והערך של התלמיד** דרך תכנון משימות, מתן משוב, והובלת שיח קבוצתי.

בסיום התהליך המורים יוכיחו תחושת מסוגלות גבוהה לשלב שיח פסיכופדגוגי בתוך ההוראה, לזהות את צורכי התלמידים מתוך התהליך הלימודי עצמו ולתכנן מענים מותאמים.

התלמידים ירגישו שמבינים אותם יותר, מכירים אותם ומגיבים אליהם מתוך הקשבה ורגישות, ושיש להם מקום לבטא את עצמם. הם ירגישו שייכות.



16 מלוות בהדרכה

תפיסות חינוכיות

תפיסה מכילה כשפה בית ספרית היא בסיס לפדגוגיה מכילה

בתי ספר הפועלים מתוך תפיסה מכילה שואפים ליצור סביבה שבה כל תלמיד ותלמידה מרגישים שייכים, מוערכים ומסוגלים. כדי שתפיסה זו תהפוך ממילים יפות למציאות חינוכית יומיומית, צריך תשתית רעיונית ופדגוגית ברורה ובניית שפה בית-ספרית אחידה ומשותפת. שפה זו אינה רק אמצעי תקשורת, אלא ביטוי לערכים, לעקרונות ולדרכי פעולה שמנחים את כלל הקהילה החינוכית. תהליך זה מתמקד בעבודה פרטנית עם תלמידים מתקשים ובמתן מענה כוללני לכלל התלמידים, מתוך הבנה שהפדגוגיה המכילה מתחילה בשפה – השפה שמעצבת את התודעה, את השיח ואת הפרקטיקה.

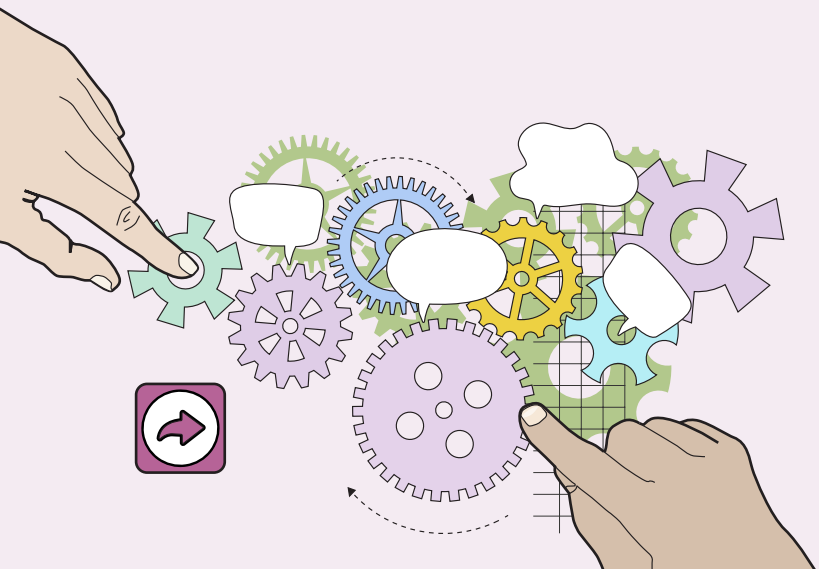
בבסיס תפיסה זו עומדות מספר אמונות:

א. **הכלה והוגנות כערך עליון.** בית הספר המכיל רואה בקהילת הלומדים מגוון טבעי של יכולות, צרכים וזהויות. במקום להתייחס לשונות כאל בעיה שיש לפתור, היא נתפסת כהזדמנות להעשיר את תהליך הלמידה. ההוגנות מחייבת לא רק שוויון הזדמנויות, אלא גם התאמה של דרכי ההוראה והלמידה כך שיאפשרו לכל אחד להגיע למיצוי הפוטנציאל שלו. שפה בית-ספרית שמדגישה ערכים אלו יוצרת נורמות של קבלה, כבוד והתאמה.

ב. **שפה אחידה ומשותפת.** בניית שפה בית-ספרית היא תנאי הכרחי להטמעת הפדגוגיה המכילה. שפה זו כוללת מונחים, ערכים וכללי שיח, החל מההנהלה ועד אחרון התלמידים. כאשר מורים, הורים ותלמידים משתמשים באותה שפה – כמו: "עבודה בקבוצות הטרוגניות", "מענים מותאמים", "תחושת מסוגלות" או "ויסות רגשי" – הם יוצרים הבנה משותפת ומחזקים את הלך הרוח המכיל. השפה אינה רק כלי תקשורת, אלא מגדלור ערכי שמכוון את הפעולה החינוכית.

ג. **מענה אוניברסלי כבסיס לכל התערבות.** תפיסה מכילה מתבטאת קודם כל במענים אוניברסליים הניתנים לכלל הכיתה. גישות כמו עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) וגמישות פדגוגית מאפשרות ליצור שיעורים מגוונים מלכתחילה, כך שרוב התלמידים יוכלו למצוא בהם את מקומם. כאשר השפה הבית-ספרית כוללת מושגים אלו, היא יוצרת תשתית לפדגוגיה שמכילה את כולם, ולא רק את מי שזקוק להתאמות מיוחדות. כך מתבססת תחושת שייכות רחבה והכיתה הופכת למרחב בטוח ומזמין.

בניית שפה משותפת וביסוס תפיסה מכילה הם יסודות קריטיים ליצירת בית ספר שבו כל תלמיד ותלמידה יכולים לחוות הצלחה. השפה הבית-ספרית אינה רק אמצעי – היא הבסיס לפדגוגיה המכילה. על ידי התמקדות בהוגנות, בהבניית שיח משותף וביצירת מענים אוניברסליים, בית הספר הופך ממוסד לימודי למרכז קהילתי תומך שבו הגיוון האנושי הוא המנוף המרכזי לצמיחה ולפיתוח.



תפיסות חינוכיות

ביסוס שיח ללמידה מנתונים כתנאי להוראה אפקטיבית מכוונת שונות

ביסוס שיח ללמידה מנתונים היא תפיסה חינוכית המציבה במרכז תהליך קבלת ההחלטות והשיפור המתמיד את המידע הנאסף בבתי הספר . במקום להסתמך על תחושות בטן או הערכות סובייקטיביות, גישה זו מעודדת את הצוותים החינוכיים להשתמש בנתונים כדי לזהות צרכים, לתכנן התערבויות ולבחון את יעילותן. תפיסה זו מבוססת על ההבנה ששימוש מושכל בנתונים הוא כלי עוצמתי לשיפור תהליכי הוראה ולמידה.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

א. **הנתונים מספרים סיפור.** נתונים לימודיים, התנהגותיים ורגשיים אינם רק מספרים או ציונים; הם משקפים את המציאות הבית-ספרית. מורים צריכים ללמוד כיצד "לקרוא" את הנתונים כדי להבין את נקודות החוזק והחולשה של התלמידים, לזהות מגמות כיתתיות ובית-ספריות ולבנות תמונת מצב מדויקת של צורכי הלומדים.

ב. **הנתונים הם כלי לעבודת צוות.** שיח מבוסס נתונים מעודד עבודת צוות וקבלת החלטות משותפת. כאשר צוותי מורים בוחנים יחד נתונים על תלמידים, הם יכולים לשתף ידע, להצביע על דפוסים ולפתח תוכניות פעולה מתואמות. דיונים אלה הופכים את ההחלטות לפחות אישיות ויותר מקצועיות ומבוססות ראיות.

ג. **הנתונים מאפשרים למידה רציפה ושיפור מתמיד.** השימוש בנתונים אינו חד-פעמי. התפיסה מדגישה מחזוריות: איסוף נתונים, ניתוחם, תכנון התערבות, יישומה ואיסוף נתונים נוספים כדי לבחון את השפעתה. תהליך זה מאפשר לצוותים ללמוד מהצלחות ומכישלונות, להתאים את הגישות שלהם ולשפר את ההוראה באופן מתמיד.

ד. **מענים מותאמים לצרכים.** שיח מבוסס נתונים מאפשר לבית הספר לבחון אילו תלמידים זקוקים להתערבות שונה. הנתונים מאפשרים לזהות תלמידים הזקוקים לתמיכה נוספת, להבין בדיוק מהו הקושי שלהם ולבנות עבורם מענה מותאם ומדויק, במקום לתת מענה כוללני שאינו בהכרח יעיל.

ה. **"נתוני רחוב" כהשלמה לנתונים בית-ספריים.** לצד הנתונים הנאספים בתוך בית הספר, ניתן להיעזר גם ב"נתוני רחוב" – מידע שמקורו בתצפיות בלתי פורמליות, בשיחות עם תלמידים, הורים וקהילה, ובהבנה של ההקשרים החברתיים והתרבותיים שבהם פועל בית הספר. נתונים אלו עשויים להאיר זוויות שלא תמיד נראות במדדים כמותיים ולספק עומק נוסף להבנת צרכים, מוטיבציות ואתגרים של הלומדים. שילובם בשיח החינוכי מאפשר גיבוש תמונה הוליסטית ומדויקת יותר המחזקת את יכולת ההתערבות וההתאמה האישית.

ביסוס שיח למידה מנתונים הוא מפתח לתרבות ארגונית שמעריכה חשיבה ביקורתית, עבודת צוות ושיפור מתמיד. השימוש בנתונים מאפשר לצוותים החינוכיים להעביר את הדגש מהערכות אינטואיטיביות למדידות מדויקות, ובכך לייצר הוראה אפקטיבית יותר, מותאמת וממוקדת.

תפיסות חינוכיות

תכנון מעטפת תמיכה מרובדת (MTSS) מקדמת אפקטיביות ויעילות ומייצרת סרגל מאמצים מותאם לצוותים החינוכיים

מעטפת תמיכה מרובדת (MTSS - Multi-Tiered System of Supports) היא תפיסה חינוכית הוליסטית המארגנת את המענים הבית-ספריים באופן היררכי, במטרה לתת מענה מותאם הוגן ואפקטיבי לכל תלמיד מרמת הכיתה ועד להתערבות פרטנית. הגישה מדגישה את חשיבות ההתבוננות הדיפרנציאלית והשיטתית של הצוותים החינוכיים המאפשרת לאבחן צרכים ולתכנן תמיכה אפקטיבית.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

א. **המענה מתחיל בכיתה.** בדומה לתפיסת העיצוב האוניברסלי ללמידה (UDL) , גם ב-MTSS המענה הראשוני והמרכזי הוא אוניברסלי וניתן לכלל התלמידים בתוך הכיתה. המורים מתכננים הוראה מגוונת וגמישה המותאמת לרוב התלמידים, ויוצרים סביבה חינוכית מכילה.

ב. **התמיכה מותאמת לצרכים ומתרחשת בשכבות.** התפיסה מבוססת על שלושה רבדים עיקריים של תמיכה:

- רובד 1: הוראה אוניברסלית בכיתה. מענה הניתן לכלל התלמידים על ידי מורה הכיתה, באמצעות שיטות הוראה מגוונות ופדגוגיה גמישה. רובד זה אמור להספיק לרוב התלמידים (כ-80%).
- רובד 2: קבוצות קטנות. לתלמידים הנזדקקים לתמיכה נוספת אך אינם זקוקים להתערבות אישית, ניתנת עזרה בקבוצות קטנות, בתוך הכיתה או מחוץ לה, לרוב בנושאים ספציפיים.
- רובד 3: התערבות פרטנית. עבור תלמידים עם קשיים משמעותיים ומתמשכים מתוכננת תוכנית התערבות פרטנית המותאמת בדיוק לצרכים המאובחנים שלהם.

ג. **תהליך מבוסס נתונים ושיח מקצועי.** תכנון מעטפת התמיכה מתבצע באמצעות איסוף וניתוח נתונים באופן רציף ככלי מרכזי לזיהוי צרכים, הערכת התקדמות והתאמת מענים. הנתונים משרתים את הצוותים בבניית שיח מקצועי רפלקטיבי שבו הם בוחנים יחד את הצרכים של התלמידים ומחליטים על המענה המתאים בכל אחד מהרבדים.

ד. **סרגל מאמצים הגיוני.** התפיסה המדורגת של MTSS מייצרת סרגל מאמצים הגיוני ומוגדר יותר עבור המורים. היא מסייעת למנוע מצב שבו מורה מרגיש כי הוא צריך לתת מענה פרטני לכל תלמיד בכיתה בו זמנית ומאפשרת למקד את המאמצים ברבדים ובקבוצות הנכונות, בהתאם לצרכים הממשיים.

מעטפת התמיכה המרובדת (MTSS) היא מסגרת עבודה שיטתית המבטיחה כי בתי הספר יפעלו באופן יזום ופרואקטיבי. על ידי התבוננות שיטתית, שימוש בנתונים ומתן מענה מדורג, בתי הספר יוצרים מנגנון תמיכה אפקטיבי המונע קשיים, מחזק תחושת שייכות ומאפשר לכל תלמיד לקבל בדיוק את מה שהוא זקוק לו.

הוגנות בחינוך - תפיסה מערכתית המכוונת להסרת חסמים מבניים

הוגנות בחינוך היא תפיסת עולם המבקשת להבטיח שלכל תלמיד, ללא קשר לרקעו, תהיה הזדמנות לממש את הפוטנציאל הטמון בו. בניגוד לתפיסת השוויון, שנותנת לכולם אותו דבר, הוגנות מבינה שלתלמידים שונים יש צרכים שונים, ולכן היא קוראת למערכת החינוך להתאים את המשאבים והמענים שלה כדי לצמצם את הפערים. הוגנות אינה אירוע חד-פעמי אלא מהלך מערכתי רציף.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

א. **הוגנות מחייבת הסרת חסמים.** התפיסה מכירה בכך שהרקע החברתי-כלכלי, המוצא האתני והמגדר יוצרים חסמים מערכתיים שמגבילים את סיכויי ההצלחה של תלמידים. לכן, הוגנות שואפת לפרק את החסמים הללו באמצעות שינוי המדיניות הבית-ספרית, תוכניות הלימודים, שיטות ההערכה ומנגנוני המיון. כך, בית הספר הופך למנוף לצמיחה אישית וחברתית.

ב. **הוגנות דורשת פדגוגיה של זהות, גמישות ואכפתיות.** הוגנות באה לידי ביטוי בפרקטיקה היומיומית בכיתה. מדובר בפדגוגיה שמכירה בגיוון הטבעי של התלמידים ומספקת להם הזדמנויות למידה מגוונות וגמישות. המורה ההוגן מתבונן על כל תלמיד, מזהה את נקודות החוזק והקושי שלו ומספק לו מענה מותאם מתוך אמונה שלכל תלמיד מגיעה הזדמנות להצליח.

ג. **הוגנות היא עבודה של כולם.** תפיסת ההוגנות מבינה שהיא אינה יכולה להישען על בעל תפקיד בודד. היא דורשת שיתוף פעולה בין כל בעלי התפקידים בבית הספר – מהמנהל והצוות הניהולי, דרך מנהיגות הביניים ועד למורים בכיתה. המנהיגות קובעת את המדיניות, והרכזים מובילים את היישום, והמורים מיישמים אותה בכיתה. עבודה משותפת זו יוצרת שפה בית-ספרית אחידה ותרבות של מחויבות משותפת.

ד. **הוגנות דורשת התבוננות בנתונים.** כדי להבטיח שהמענים אכן יעילים, הגישה מתבססת על שיח מבוסס נתונים. הנתונים מאפשרים לזהות את הפערים הקיימים, לתכנן התערבויות ממוקדות ולבחון את יעילותן. תהליך מחזורי זה של איסוף מידע, ניתוח ותכנון מבטיח שהוגנות תהיה תהליך מתמיד ומדעי, ולא רק רעיון ערכי.

ה. **הוגנות מתרחשת בארבעה מרחבים.** יישום הוגנות בבית הספר מתרחש בו זמנית בארבעה מרחבים מרכזיים:

- **מרחב אישי:** מתן מענה אישי מותאם לצורכי התלמיד תוך זיהוי יכולותיו הייחודיות וחיזוקן.
- **מרחב כיתתי:** יצירת סביבה כיתתית מכילה, גמישה ומגוונת המאפשרת השתתפות פעילה של כל התלמידים.
- **מרחב בית-ספרי:** בניית תרבות בית-ספרית המבוססת על ערכים של אמון, שקיפות וקהילתיות ועל שיח מבוסס נתונים לשיפור מתמיד.
- **מרחב חיצוני:** יצירת שותפויות בין הורים, לקהילה ולגורמים חיצוניים כדי להעשיר את המענים הניתנים בבית הספר ולחזק את החיבור שלו לסביבתו.

הוגנות אינה מטרה בפני עצמה, אלא מסגרת עבודה מקיפה. על ידי הסרת חסמים מבניים, יצירת פדגוגיה גמישה, שיתוף פעולה של כל הצוות ושימוש בנתונים, בית הספר הופך למרחב צמיחה שמאפשר לכל תלמיד להצליח.

זירה שנייה –

תרבות ומדיניות הכלה בית ספרית

מושגים

הכללה (Inclusion)

הכללה היא תפיסת עולם חינוכית וערכית המכירה בזכותו של כל תלמיד להיות חלק אינטגרלי מקהילת בית הספר. היא מדגישה את החשיבות של קבלת התלמיד על כל ייחודו ומאמינה כי בתי הספר צריכים להתאים את עצמם לשונות הקיימת בקרב הלומדים במקום שהתלמידים יצטרכו להתאים את עצמם למסגרת. הכללה חורגת משילוב פיזי ומתמקדת בהיבטים חברתיים, רגשיים ופדגוגיים, כך שכל תלמיד ירגיש שייך ומוערך.

שותפות עם הורים

שותפות עם הורים היא גישה חינוכית המכירה בחשיבותם של ההורים כשותפים פעילים בתהליך הלמידה והצמיחה של ילדיהם. במקום יחסים היררכיים, היא מקדמת יחסי אמון, דיאלוג ושיתוף פעולה בין הבית לבין בית הספר. גישה זו מבוססת על ההבנה שעל ידי עבודה משותפת, יצירת "ברית" והכרה בהון התרבותי של המשפחה, ניתן להעצים את הילד ולהבטיח מסר אחיד ועקבי התומך בהתפתחותו.

פסיכופדגוגיה

פסיכופדגוגיה היא תחום דעת רב-תחומי המשלב בין עקרונות הפסיכולוגיה לבין שיטות החינוך וההוראה. היא עוסקת בחקר תהליכי הלמידה, ההתפתחות הקוגניטיבית והרגשית ובהשלכותיהן על תכנון והוראה אפקטיביים. המורים המאמצים גישה פסיכופדגוגית מבינים את האופן שבו תלמידים חושבים, מרגישים ופועלים ומיישמים ידע זה כדי להתאים את ההוראה לצרכים המנטליים והרגשיים של התלמידים.

עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL)

עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) הוא תפיסה פדגוגית שמטרתה ליצור סביבת למידה נגישה לכל התלמידים כבר משלב התכנון. במקום לתת התאמות בודדות, UDL פועלת על בסיס שלושה עקרונות: ריבוי דרכי ייצוג של התוכן (ויזואלי, שמיעתי), ריבוי דרכי פעולה והבעה (כתיבה, מצגות) וריבוי דרכים להנעה ומעורבות. התפיסה מכירה בשונות של הלומדים כדבר נורמלי וטבעי, ומסירה חסמים עוד לפני שהם נוצרים.

זירה שנייה –

תרבות ומדיניות הכלה בית ספרית

מושגים

יחסי קרבה ואכפתיות

יחסי קרבה ואכפתיות בין מורים לתלמידים הם אבן יסוד ליצירת סביבת למידה בטוחה ותומכת. יחסים אלה מבוססים על אמון, כבוד והכרה בערכו של התלמיד כאדם. כאשר תלמיד מרגיש שהמורה שלו רואה אותו, מכיר בו ומתעניין בו באופן אמיתי, הוא מרגיש בטוח יותר להסתכן, להביע את קולו ולטעות. יחסים אלו הם בסיס הכרחי לצמיחה רגשית, חברתית ואקדמית.

תרבות, מדיניות ויישום

מושג זה מתייחס למערכת המורכבת של קידום שינוי בבית הספר. התרבות הבית-ספרית היא מערכת האמונות והערכים המשותפים לכל חברי הקהילה. המדיניות היא המערכת של כללים, נהלים והחלטות פורמליות שהמנהיגות מקבלת. היישום הוא התרגום של המדיניות והתרבות לפרקטיקה יומיומית בכיתה ובבית הספר. קידום הכלה, למשל, דורש עבודה מתואמת בשלושת הממדים הללו: יצירת תרבות מכילה, בניית מדיניות תומכת ויישום בפועל של שיטות עבודה פדגוגיות מתאימות.

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שנייה –
תרבות ומדיניות הכלה בית ספרית

פרקטיקות, מתודות ויישום
פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום מהלך ניהולי בית ספרי

הטמעת השימוש בכלי מיפוי "העוגן" – מהלך בית ספרי לקידום תוכנית עבודה מבוססת נתונים המכוונת ליעדי הכלה והוגנות

מהלך זה נועד להטמיע שימוש שיטתי ומעמיק בכלי "העוגן" – כלי מיפוי הוליסטי שפותח על ידי משרד החינוך ונגיש למחנכות בבתי הספר היסודיים ולמורים המקצועיים למתמטיקה ואנגלית. צפייה בנתונים ניתנת למנהלת בית הספר, יועצת בית הספר ורכזת ההכלה. הכלי מאפשר מיפוי רב-ממדי של תפקוד התלמידים (לימודי, רגשי, חברתי והתנהגותי, תחומי עניין וחוזק, היבטים קשביים, היבטים משפחתיים וזיהוי שייכות לאוכלוסייה ייחודית), ומשמש בסיס לתכנון מותאם, מבוסס נתונים, לקידום הכלה והוגנות ברמה הבית ספרית.

המהלך מתמקד בהפיכת כלי "העוגן" לכלי עבודה שגרתי, מקצועי ומשמעותי עבור הצוותים החינוכיים והניהוליים כחלק מתרבות של למידה ארגונית והובלת תהליכים מתוך מידע.

רכיבי פעולה מרכזיים – בשיתוף רכזת ההכלה הבית ספרית:

- **הכשרה וליווי מקצועי לצוותים -** קיום סדנה למחנכות על אופן השימוש בכלי, על קריאת הנתונים והפקת תובנות, ליווי של רכזת הכלה או יועצת בית ספרית בתהליך המיפוי הראשוני.
- **הצגת הכלי והמשגת מטרותיו -** קיום ישיבת הנהלה להצגת הכלי, מטרותיו ותרומתו לתכנון בית ספרי, קביעת מועד/ים למילוי הכלי במהלך השנה (נובמבר / ינואר / מאי – לכל היותר שניים מבין המועדים האפשריים), הצגת הכלי למחנכות ולרכזות – הדגמת השימוש, הסבר על תחומי המיפוי והקשר ליעדי הכלה והוגנות ויצירת שפה משותפת בכל הנוגע לקריטריונים להגדרה (מתקדם, תקין, מתקשה ומתקשה מאוד).
- **ביצוע מיפוי הוליסטי באמצעות הכלי -** כל מחנכת תמלא את הכלי עבור תלמידי כיתתה בהתבסס על תצפיות, שיחות וידע מצטבר. מורים מקצועיים למתמטיקה ואנגלית ימלאו רק על תחום הדעת שלהם.
- **מעקב אחר תהליך המילוי עד לסיומו בכל שכבות הגיל –** באמצעות הדשבורד של מנהל בית הספר.
- **ניתוח נתונים ברמה מערכתית -** הצוות הניהולי יבחן את הדוחות המערכתיים – זיהוי מגמות, איתור קבוצות תלמידים בסיכון, חוזקות מערכתיות וקיום פגישות צוותים רב-מקצועיים לדיון בתובנות ולבניית מענים.
- **שילוב הנתונים בתכנון השנתי -** שימוש בתובנות מהמיפוי לבניית תוכנית עבודה בית ספרית – התאמת מענים רגשיים, חברתיים ולימודיים.

בסיום התהליך יהפוך השימוש בכלי העוגן לחלק אינטגרלי מהעשייה הבית ספרית, וישמש בסיס לתכנון, התערבות והערכה ברמה פדגוגית, רגשית וארגונית. הצוותים החינוכיים יפעלו מתוך הבנה רחבה ומעמיקה של תמונת המצב הכיתתית והמערכתית ויובילו מענים מותאמים לצרכים מגוונים של תלמידים. הצוות הניהולי יבסס תהליכי קבלת החלטות מושכלים, יוביל תכנון מערכת מבוסס נתונים ויבטיח הקצאת משאבים מדויקת לקידום הכלה והוגנות.

המהלך יתרום לביסוס תרבות ארגונית של למידה מתמשכת, הסתכלות הוליסטית על הלומדים ושיפור מתמיד הנשען על מידע איכותי וכמותי. תלמידי בית הספר יחוו שייכות, נראות ומענים מותאמים – כחלק ממערכת חינוכית הפועלת מתוך מחויבות עמוקה להוגנות ולהכלה.

כלי מיפוי העוגן

הג'וינט

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום מהלך ניהולי בית ספרי

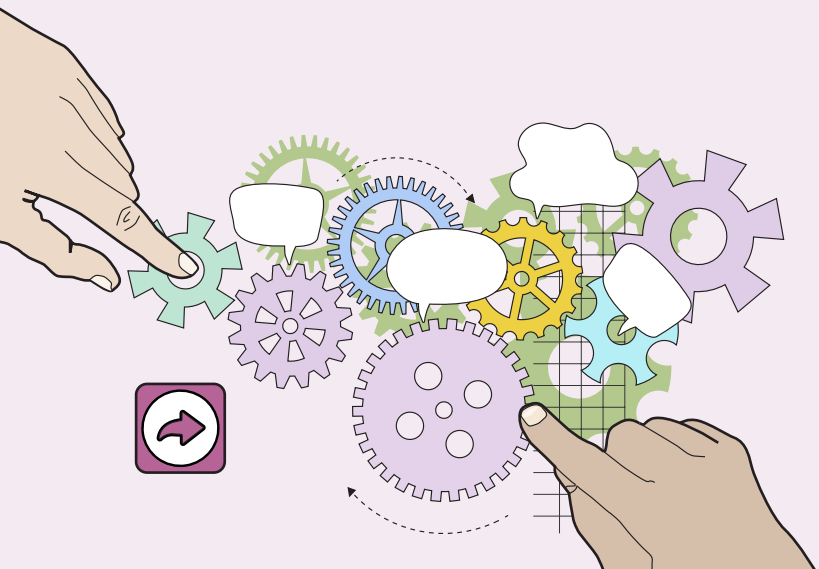
פרקטיקה – מהלך בית ספרי לקידום תוכנית הכלה בית ספרית מבוססת נתונים

מהלך זה נועד לבסס תהליך תכנון בית-ספרי הנשען על נתונים איכותניים וכמותיים במטרה לקדם קבלת החלטות מושכלת, תכנון מותאם לצרכים והובלה מקצועית של תהליכי שינוי. תוכנית עבודה מבוססת נתונים המכוונת ליעדי הכלה והוגנות, מאפשרת לבית הספר לפעול מתוך ראייה מערכתית, לזהות פערים, חוזקות ואתגרים ולבנות מענים מדויקים ברמה פדגוגית, ארגונית וקהילתית – תוך שימת דגש על צמצום פערים, נגישות, והתאמה לצרכים מגוונים של כלל הלומדים.

רכיבי פעולה מרכזיים:

- **איסוף נתונים מגוונים בהקשר של הכלה והוגנות -** שילוב נתונים כמותיים (הישגים, נוכחות, הפניות לרווחה) לצד נתונים איכותניים (שיחות עם תלמידים, תצפיות, רפלקציות מורים).
- **היכרות עם כלי מיפוי הוליסטי והטמעת השימוש בו** כגון כלי מיפוי "העוגן".
- **ניתוח והמשגה בצוותים רב-מקצועיים -** קיום פגישות צוות לניתוח הנתונים, לזיהוי מגמות ולהצפת שאלות פדגוגיות וניהוליות, לשילוב נקודות מבט של מורים, יועצים, רכזים והנהלה.
- **תרגום הנתונים לתובנות מערכתיות ולמטרות פעולה –** בהובלת הצוות הניהולי תוך התמקדות באיתור חסמים להוגנות ולהכלה.
- **בניית תוכנית עבודה מותאמת ליעדי הכלה והוגנות ולתובנות שהועלו על סמך ניתוח הנתונים -** הגדרת מטרות ברורות, מדידות ורלוונטיות לקידום נגישות, שייכות, צמצום פערים, תכנון פעולות בהתאם לניתוח הנתונים – ברמת שכבה, תחום דעת, קבוצות תלמידים או תהליכים ארגוניים, הגדרת צוות ניהולי האחראי על תיאום בין הגורמים, הקצאת משאבים, ליווי מקצועי והבטחת מענה מותאם לכל תלמיד.
- **הבניית תהליך הערכה מתמשך -** עדכון התוכנית בהתאם לתובנות מהשטח ולשינויים בצרכים.

בסיום התהליך הצוותים החינוכיים והניהוליים יוכיחו יכולת גבוהה לנתח נתונים, להסיק מהם תובנות ולבנות תוכנית עבודה מערכתית, מדויקת ומותאמת. המורים יפעלו מתוך הבנה מעמיקה של הצרכים בשטח, והצוות הניהולי יוביל תהליכים מתוך ראייה מערכתית, מבוססת מידע, תוך חיזוק תרבות של למידה ארגונית, קבלת החלטות מושכלת, ושיפור מתמיד – עם מחויבות עמוקה לקידום הכלה והוגנות.



יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שנייה –
תרבות ומדיניות הכלה בית ספרית

פרקטיקות, מתודות ויישום
פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום מהלך ניהולי בית ספרי

פרקטיקה – תכנון מפת מענים מרובדת בית ספרית למיצוי משאבי תמיכה ולבניית סרגל מאמצים בהתאם למודל (MTSS)

מהלך זה נועד לבנות מפת מענים מרובדת המאפשרת זיהוי, תיווך והתאמה של מענים חינוכיים, רגשיים והתנהגותיים לכלל התלמידים בהתאם לצורכיהם השונים. המהלך מתבסס על מודל ה־ MTSSהמשלב נתונים, פרקטיקות פדגוגיות, ותהליכי קבלת החלטות מבוססי ראיות, לטובת קידום הצלחת כל תלמיד. מודל זה מאפשר בניית סרגל מאמצים מדורג – מהתערבות אוניברסלית לכלל התלמידים, דרך מענים קבוצתיים, ועד לתמיכה פרטנית אינטנסיבית.

רכיבי פעולה מרכזיים – בשיתוף רכזת ההכלה:

- **הובלה ניהולית של המהלך -** הצוות הניהולי מוביל את תהליך ההטמעה של מודל ה־MTSS כמדיניות בית ספרית ופועל ליצירת חזון משותף עם כלל הצוותים – תפיסת הכלה, אחריות מערכתית, שפה מקצועית, תיאום בין גורמים מקצועיים – יועצת, רכז שילוב, פסיכולוג, רכזי שכבות, הקצאת משאבים, זמן ומבנה ארגוני לתמיכה במענים לפי רבדים ומעקב שוטף אחר יישום המענים, קיום פורומים ניהוליים לדיון במקרים מורכבים.
- **מיפוי צרכים והזדמנויות -** ניתוח נתונים לימודיים, רגשיים והתנהגותיים, שיח צוותי לזיהוי קבוצות תלמידים עם מאפיינים דומים, איתור פערים במענים הקיימים – מה חסר, מה לא נגיש, מה לא מותאם.
- **בניית סרגל מאמצים תלת־רובדי:**
  - **מענים אוניברסליים** הכוללים אסטרטגיות הוראה מותאמות, שיח רגשי בכיתה, כלים לניהול כיתה ופעולות כלל־בית ספריות לקידום שייכות, נראות, רווחה נפשית.
  - **מענים קבוצתיים ממוקדים** הכוללים קבוצות תמיכה רגשית, תגבור לימודי, תיווך חברתי, מעקב אחר התקדמות והערכת אפקטיביות.
  - **מענים פרטניים אינטנסיב**יים הכוללים תוכניות אישיות, ליווי של גורמי טיפול, שיתוף פעולה עם שירותים חיצוניים תיאום בין גורמים – רכז שילוב, יועצת, פסיכולוג, מורים מקצועיים.
- **תכנון מפת מענים בית ספרית -** בכלל זה יצירת מסמך חזותי/טבלאי המציג את כלל המענים לפי רובד, תחום ואחראים, הגדרת מנגנון הפנייה, תיעוד ומעקב, שילוב המפה בתהליכי קבלת החלטות – ישיבות צוות, ועדות שילוב, שיחות עם הורים.
- **הטמעה והכשרה -** הכשרת הצוותים להבנת המודל ולשימוש במפה, יצירת שפה מקצועית משותפת – "רובד", "מענה מותאם", "סרגל מאמצים" תהליכי רפלקציה ושיפור מתמיד – עדכון המפה בהתאם לצרכים משתנים וליווי ניהולי שוטף – תמיכה בצוותים, זיהוי חסמים, חיזוק הצלחות.

בסיום התהליך יפעל בית הספר מתוך תפיסה מערכתית, מדורגת ומכילה, המאפשרת התאמה מיטבית של מענים לכל תלמיד. הצוות הניהולי יוביל מדיניות ברורה, מתואמת ומבוססת נתונים שתומכת בעבודת הצוותים החינוכיים ובמיצוי מיטבי של המשאבים. התלמידים יחוו תמיכה מותאמת, רצף מענים, ותחושת ביטחון במערכת שמכירה בצורכיהם ופועלת לקידומם.

הג'וינט

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום מהלך ניהולי בית ספרי

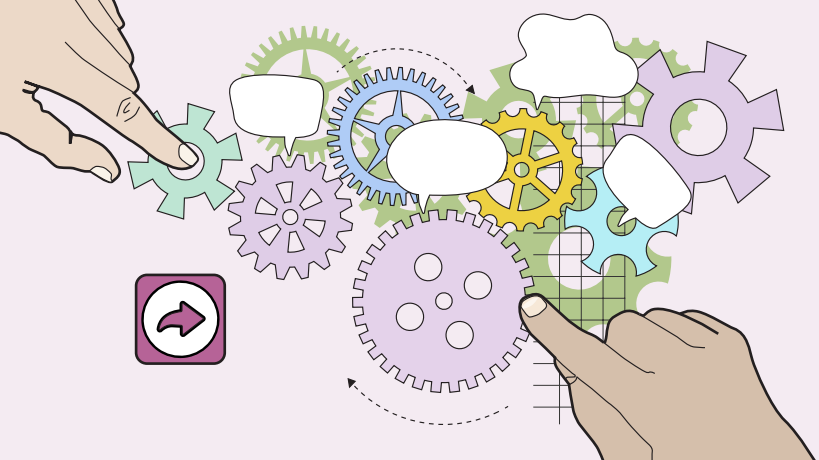
פרקטיקה – מהלך בית ספרי לישיבות פדגוגיות מבוססות נתונים ומכוונות ל"תלמיד השלם"

מהלך זה נועד לקיים ישיבות פדגוגיות שיטתיות. ישיבות המבוססות על ניתוח נתוני מיפוי הוליסטי תוך שימת דגש על תחומי עניין וחוזקות של התלמידים והתבוננות מקיפה על התלמיד כשלם. והכול - על מנת לעצב תהליכים חינוכיים מותאמים אישית המשקפים את תפיסת ההכלה. המהלך כולל תהליך שיתופי של איסוף נתונים, ניתוחם, ותרגומם למענים פדגוגיים התומכים במרחב למידה שוויוני, בטוח ומכיל לכל באי בית הספר.

רכיבי פעולה מרכזיים:

- **יצירת הסכמה על הצורך בישיבות מבוססות נתונים -** קיום מפגש הנהלה להצפת החשיבות של ניתוח נתונים והתבוננות הוליסטית על התלמיד. שיח פתוח עם הצוותים החינוכיים – בירור ערכי, הצפת דילמות ושיתוף בחוויות מהשטח בנוגע לחוזקות ולצרכים של תלמידים. שילוב תלמידים והורים בתהליך – קיום מפגשים קהילתיים לאיסוף משוב ולקבלת הצעות לשיפור ההתבוננות על התלמיד.
- **בחינה ביקורתית של נתונים קיימים -** ניתוח נתוני מיפוי הוליסטי קיימים (אקדמיים, רגשיים, חברתיים) לאיתור פערים בהבנת התלמיד כשלם. השוואה למסמכים מערכתיים – חוזר מנכ"ל, מדיניות משרד החינוך, עקרונות שפ"י – לוודא התאמה לעקרונות ההכלה. זיהוי תחומי עניין וחוזקות של תלמידים שלא קיבלו מענה מספק בתכנון הפדגוגי.
- **פיתוח מתווה לישיבות פדגוגיות -** עיצוב מבנה לישיבות הכולל ניתוח נתונים, דיון בתחומי עניין וחוזקות ותכנון מענים מותאמים אישית. שימוש בשפה חיובית ומכבדת המדגישה שייכות, גיוון, נגישות ואמפתיה. שילוב כלים לניתוח נתונים (כגון טבלאות, דוחות, סקרים) תוך התמקדות בתלמיד כשלם.
- **הטמעה והפצה -** הצגת מתווה הישיבות לצוותים החינוכיים, לתלמידים ולהורים תוך הדגשת מחויבות ההכלה. שילוב הישיבות בשגרות בית הספר – תכנון פדגוגי, שיחות כיתתיות, קבלת החלטות. יצירת מנגנוני משוב מתמשכים להערכת יעילות הישיבות והתאמתן לצרכים המשתנים.
- **תרגום העקרונות לפעולות יומיומיות -** עיצוב שיעורים ופעילויות המבוססות על תחומי עניין וחוזקות התלמידים. תגובות התנהגותיות המותאמות לצרכים הרגשיים והחברתיים של התלמידים. שיח כיתתי המעודד נראות ושייכות לכל תלמיד תוך התייחסות לגיוון ולצרכים האישיים.

בסיום התהליך יהפכו הישיבות הפדגוגיות למרחב מרכזי לקבלת החלטות חינוכיות מבוססות נתונים המשקפות את מחויבות בית הספר לתפיסת ההכלה. הצוותים החינוכיים יפעלו מתוך התבוננות הוליסטית על התלמיד, תוך שימת דגש על חוזקותיו ותחומי העניין שלו. התלמידים וההורים יחוו תחושת שייכות, נראות והשפעה כחלק ממערכת חינוכית הפועלת מתוך ערכים של כבוד, גיוון והוגנות.



פרקטיקות, מתודות ויישום
פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום מהלך ניהולי בית ספרי

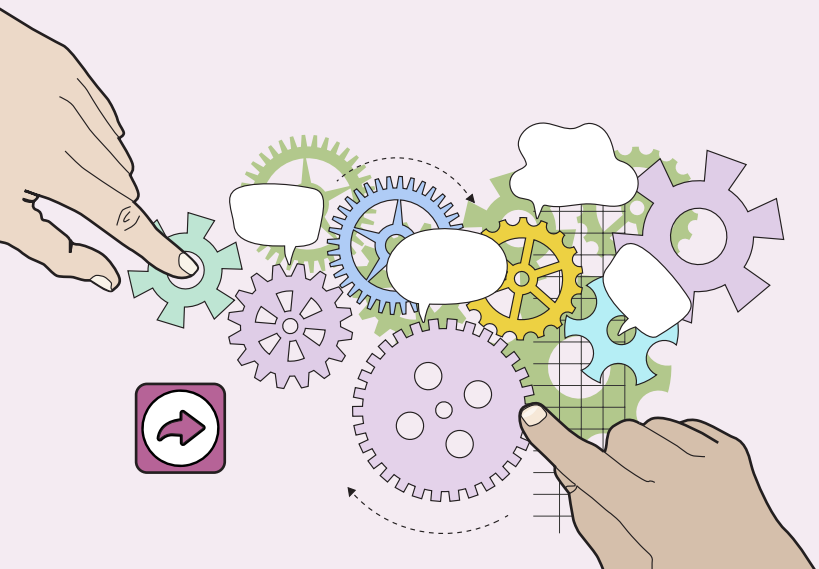
פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום תודעת צמיחה באמצעות שיח פסיכופדגוגי

מהלך זה נועד להטמיע תרבות של שיח חינוכי רגשי-מעמיק בכל רמות הפעולה הבית ספרית – מהצוות החינוכי ועד לתלמידים – במטרה לחזק תודעת צמיחה, תחושת מסוגלות, שייכות וביטוי אישי.

המהלך הבית ספרי:

- **הכשרת צוותים -** קיום השתלמויות וסדנאות לצוות החינוכי בנושא שיח פסיכופדגוגי, משוב מקדם ושיח מוקיר. הצוותים לומדים לזהות הזדמנויות לשיח משמעותי ולהשתמש בו כחלק מהשגרה החינוכי. היכרות עם כלים כגון שיח פסיכופדגוגי מובנה, משוב מקדם, שיח מוקיר, כלים מחוברת פסיפס, פ"סקול חברתי.
- **שילוב בשגרות חינוכיות -** הטמעת השיח הפסיכופדגוגי בשיחות אישיות, בשיחות משוב, בישיבות צוות, במפגשי חינוך, ובשיעורים. השיח הופך לחלק מהשפה הבית ספרית.
- **בניית מרחבים ייעודיים -** יצירת מרחבים פיזיים ורגשיים לשיח – פינות שיח, שעות חינוך ייעודיות, קבוצות תמיכה, ושימוש בכלים כמו "מחברת רגשות" או "מעגלי שיח".
- **שיתוף תלמידים בתהליך -** עידוד תלמידים להוביל שיח מוקיר, לתת משוב לחבריהם ולהביע רגשות וחוויות כחלק מהלמידה. התלמידים הופכים לשותפים פעילים ביצירת האקלים.
- **מעקב והערכה -** ביצוע תצפיות, ראיונות, וסקרים לבחינה של השפעת השיח על תחושת השייכות, המוטיבציה וההישגים. הנתונים משמשים לשיפור מתמיד של המהלך.

המהלך הבית ספרי לקידום תודעת צמיחה באמצעות שיח פסיכופדגוגי הוא תהליך מערכתי שמחבר בין רגש ללמידה. הוא יוצר שפה משותפת, מחזק קשרים ומאפשר לתלמידים ולצוות לצמוח יחד בתוך מרחב חינוכי בטוח, משמעותי ומקדם.



פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום מהלך ניהולי בית ספרי

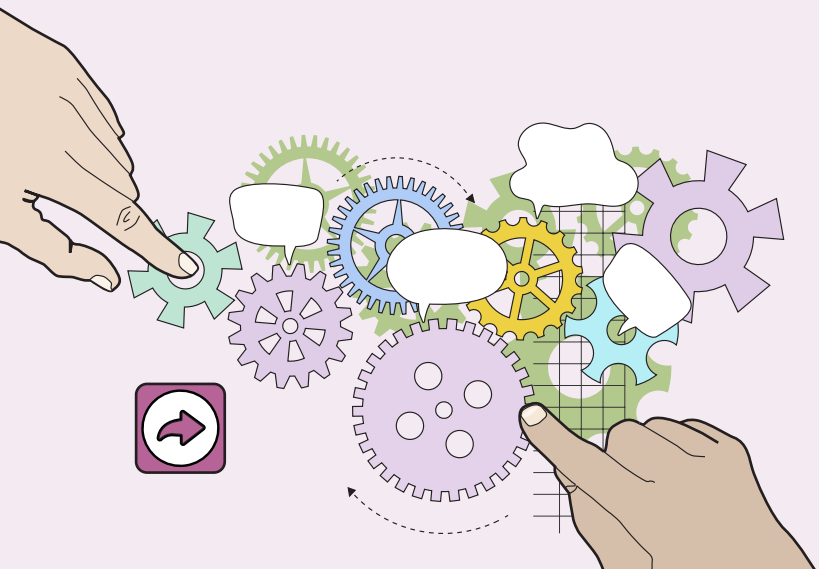
פרקטיקה – מהלך בית ספרי להבניית סדירויות המאפשרות זמן ללמידה, לתכנון וליישום

מהלך זה נועד לבסס סדירויות ארגוניות קבועות בתוך סדר היום הבית ספרי אשר יאפשרו לצוותים החינוכיים והניהוליים לפעול מתוך תהליך מתמשך של למידה, תכנון, שיתוף ויישום.

רכיבי פעולה מרכזיים:

- **מהלך מקדים –** יציאה משותפת לדרך וגיוס הצוותים - קיום מפגש פתיחה בהובלת הנהלת בית הספר להצגת מטרות המהלך והקשרו ליעדי הכלה והוגנות. שיח פתוח עם הצוותים – הצפת צרכים, שאלות והתלבטויות, גיוס מורים ורכזים להובלת התהליך – הגדרת תפקידים, אחריות וליווי, תכנון לוחות זמנים, הקצאת משאבים ושילוב המהלך בתוכנית העבודה הבית ספרית.
- **צפייה בעמיתים -** קביעת מועדים קבועים לצפייה הדדית בין מורים, תיעוד תובנות, שיח רפלקטיבי והפקת לקחים, חיזוק תרבות של למידה מקצועית ושיתוף ידע.
- **ישיבות צוותים רב-מקצועיים -** שילוב קבוע של ישיבות הכוללות מורים, רכזים, יועצים והנהלה, דיון בתובנות מנתונים, בניית מענים, מעקב אחר התקדמות, תיאום בין גורמים שונים לקידום מענים הוליסטיים.
- **מפגשי מליאה של מורים -** קיום מפגשים תקופתיים לכלל הצוות החינוכי, הצגת תמונת מצב מערכתית, שיתוף בתהליכים, גיבוש מדיניות פדגוגית, חיזוק תחושת שותפות והובלה משותפת.
- **מורה חונך מורה -** בניית מערך חונכות פנים-בית ספרי. ליווי אישי ומקצועי למורים חדשים או למורים בתפקידים חדשים, יצירת מרחב בטוח ללמידה, להתייעצות ולהתפתחות מקצועית.
- **שגרות תכנון ויישום -** הקצאת זמן קבוע לתכנון שיעורים, להתאמת מענים, לבניית תהליכי התערבות, לשילוב זמן מובנה ליישום פעולות מתוך התובנות שעלו במיפויים ובישיבות, לתיעוד שיטתי של תהליכים, הצלחות ואתגרים.

בסיום התהליך יהפכו הסדירויות הבית ספריות למרכיב קבוע בתרבות הארגונית ויאפשרו לצוותים לפעול מתוך תהליך מתמשך של למידה, שיתוף ויישום. הצוותים החינוכיים והניהוליים יובילו תהליכים מתוך שותפות, מקצועיות ומחויבות לקידום הכלה והוגנות, תוך הסתמכות על נתונים, רפלקציה ושיפור מתמיד.



פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום מהלך ניהולי בית ספרי

פרקטיקה – מהלך בית ספרי להגדרה מחודשת של התקנון ו/או החזון הבית ספרי באופן שישקף את תפיסת ההכלה

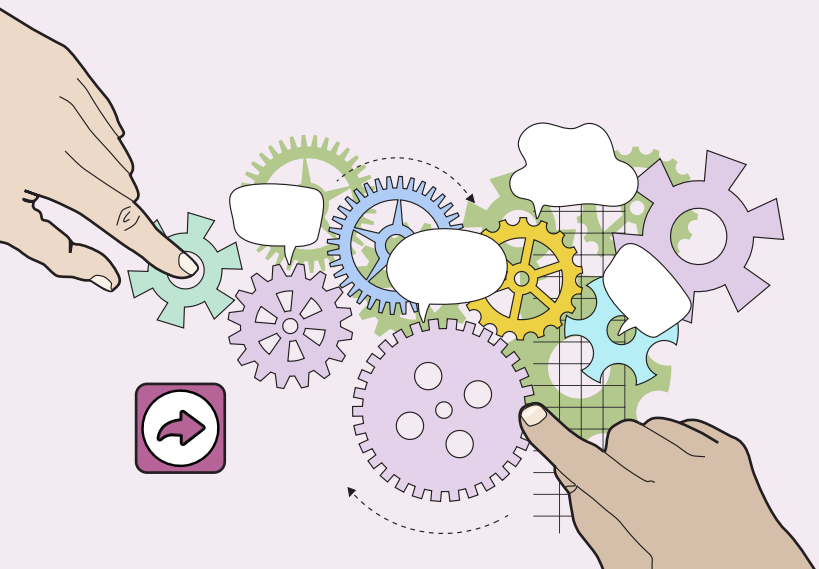
מטרה: מהלך זה נועד לבחון מחדש את המסמכים המובילים את התרבות הארגונית של בית הספר – התקנון והחזון – ולוודא שהם משקפים באופן ברור, מחייב וערכי את תפיסת ההכלה. הגדרה מחודשת של התקנון והחזון מאפשרת לבסס מדיניות פדגוגית וארגונית שמכירה בגיוון, רואה את התלמיד כשלם ומחויבת ליצירת מרחב בטוח, שוויוני ומכיל לכל באי בית הספר.

המהלך כולל תהליך שיתופי של בירור ערכי, ניסוח מחודש, והטמעה של עקרונות ההכלה במסמכי היסוד של בית הספר.

רכיבי פעולה מרכזיים:

- **יצירת הסכמה על הצורך בשינוי -** קיום מפגש הנהלה להצפת הפערים בין התקנון/החזון הקיים לבין עקרונות ההכלה. שיח פתוח עם הצוותים החינוכיים – בירור ערכי, הצפת דילמות, שיתוף בקולות מהשטח. שילוב התלמידים וההורים בתהליך – שיח קהילתי, משוב והצעות.
- **בחינה ביקורתית של המסמכים הקיימים -** ניתוח התקנון והחזון הקיימים לאיתור נקודות חסרות או שפה שאינה תואמת את ערכי ההכלה, השוואה למסמכים מערכתיים – חוזר מנכ"ל, מדיניות משרד החינוך, עקרונות שפ"י.
- **ניסוח מחודש של התקנון ו/או החזון -** שילוב עקרונות של שייכות, נראות, גיוון, נגישות, אמפתיה ותגובה מותאמת. כתיבה בשפה חיובית, מזמינה ומכבדת.
- **הטמעה והפצה -** הצגת המסמכים המעודכנים לצוותים, לתלמידים ולהורים.
- **שילוב התקנון והחזון המעודכנים** בתהליכי קבלת החלטות, שגרות חינוכיות, תכנון פדגוגי.
- **תרגום העקרונות לפעולות יומיומיות –** שיח כיתתי, תגובות להתנהגות, תכנון שיעורים.

בסיום התהליך התקנון והחזון הבית ספרי יהפכו למסמכים חיים, רלוונטיים ומחייבים, המשקפים את מחויבות בית הספר לתפיסת ההכלה. הצוותים החינוכיים והניהוליים יפעלו מתוך מסגרת ערכית ברורה, שתומכת ביצירת מרחב בטוח, שוויוני ומכיל לכל תלמיד. התלמידים וההורים יחוו תחושת שייכות, נראות והשפעה כחלק ממערכת חינוכית הפועלת מתוך ערכים של כבוד, גיוון והוגנות.



פרקטיקות, מתודות ויישום
פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום מהלך ניהולי בית ספרי

פרקטיקה – פעולות בית ספריות לעיצוב תעודת הערכה המשקפת את תפיסת ההכלה וההוגנות

מהלך זה נועד לעצב תעודת הערכה המבטאת ראייה הוליסטית, רגישה ומכילה של התלמיד תוך שילוב עקרונות של הוגנות – כלומר, התאמה לצרכים אישיים, הכרה בהקשרים שונים ומתן הזדמנות שווה לביטוי ולהתקדמות. התעודה נועדה לשקף את הדרך שעשה התלמיד, ולא רק את יעדיו.

המהלך הבית ספרי:

- **שיח צוותי להתבוננות בתעודה הקיימת -** פתיחת תהליך שיח עם כלל הצוות החינוכי שבו נבחנת התעודה הנוכחית – מה היא משקפת, מה חסר בה, אילו מסרים היא מעבירה, וכיצד היא נתפסת על ידי תלמידים והורים. השיח כולל שאלות עומק על מהות ההערכה, על שפה ועל התאמה לתפיסה חינוכית מתהווה.
- **שיתוף תלמידים והורים -** קיום שיח עם תלמידים והורים על משמעות ההערכה. הזמנתם להשתתף בתהליך, וקיום שיחת הכנה לקראת קבלת התעודה החדשה.
- **הגדרת עקרונות הערכה חדשים -** מתוך השיח, גיבוש עקרונות מנחים לתעודה חדשה – הוליסטיות, הכלה, הוגנות, שיקוף אישי, שפה מעצימה.
- **עיצוב תבנית תעודה מותאמת -** בניית תעודה הכוללת את הרכיבים והתפיסות שבית הספר מבקש להדגיש.
- **מעקב והערכה -** בחינה של השפעת התעודה החדשה על תחושת הערך, השייכות וההוגנות בקרב תלמידים מכלל האוכלוסיות.

דוגמאות לרכיבי תעודה המשקפים את תפיסת ההכלה וההוגנות:

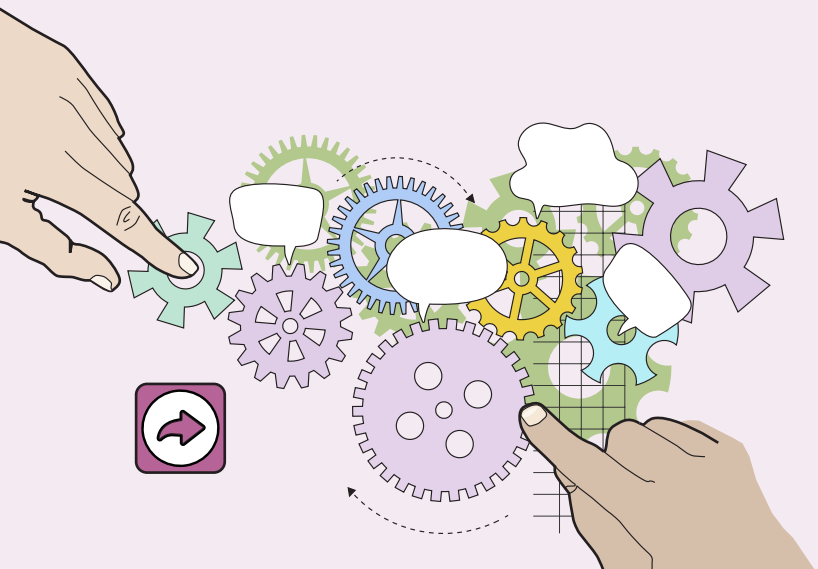
- **התמקדות בתהליך ולא רק בתוצאה לדוגמה -** במקום "לא הצליח להגיע לרמה הנדרת", נכתוב: "מגלה התמדה בתהליך הלמידה וממשיך לפתח את הבנתו בתחום".
- **שפה מעצימה ולא שיפוטית** לדוגמה: במקום "מתקשה להתרכז", נכתוב "זקוק לתיווך ולתנאים מותאמים כדי לשמור על ריכוז לאורך זמן".
- **הכרה בחוזקות לצד התייחסות לאתגרים גם כאשר יש קושי.** חשוב לציין את נקודות האור, הכישורים והמאמצים של התלמיד.
- **שפה רגישה להקשר אישי** לדוגמה: אם תלמיד מתמודד עם קושי רגשי או משפחתי, ההערכה תתחשב בכך ולא תתאר את התפקוד באופן מנותק מהמציאות שלו.

(המשך בעמוד הבא)

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

- **שימוש במונחים חיוביים** מילים כמו "מתפתח", "מגלה עניין", "מביע רצון", "מתנסה", "מגלה אחריות" – במקום "אינו משתתף", "אינו עומד בדרישות", "חסר מוטיבציה".
- **הערכה מילולית אישית -** תיאור אישי של תהליך הלמידה של התלמיד תוך התייחסות למאמציו, להתקדמותו ולייחודיותו, בשפה רגישה ומעצימה.
- **חוזקות אישיות -** זיהוי והבלטה של תכונות, מיומנויות ויכולות אישיות של התלמיד – גם כאלה שאינן באות לידי ביטוי בהישגים לימודיים.
- **התייחסות ליעדים אישיים מותאמים -** הצגת מטרות שנקבעו בהתאמה ליכולותיו, תחומי העניין והאתגרים שלו תוך שיקוף ההתקדמות בהשגתן.
- **שיקוף רגשי-חברתי -** תיאור ההתנהלות של התלמיד במרחב החברתי והרגשי, כולל יכולת שיתוף פעולה, אמפתיה, ניהול רגשות ותחושת שייכות.
- **הזדמנות לשיקוף עצמי -** מתן אפשרות לתלמיד להביע את נקודת מבטו האישית על תהליך הלמידה, על תחושותיו, על הישגיו ועל יעדיו כחלק מהתעודה.

בסיום התהליך ישקפו תעודות ההערכה בבית הספר את הייחודיות של כל תלמיד, תוך שימוש בשפה הוגנת, רגישה ומעצימה. סביב תהליך ההערכה יתפתח שיח חינוכי עשיר הכולל התבוננות, שיתוף והבנה עמוקה של תהליכי למידה והתפתחות. תלמידים יחוו תחושת ערך ושייכות מוגברת לצד עלייה במוטיבציה הפנימית ובמעורבותם בלמידה. הצוותים החינוכיים יפעלו מתוך תפיסה הוליסטית, תוך התאמה לצרכים מגוונים ומתן מקום לקולות שונים. תהליך ההערכה ייתפס ככלי לצמיחה אישית, ולא רק כאמצעי למדידה, הן בעיני התלמידים והן בעיני ההורים והצוות החינוכי.



יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שלישית –
מסוגלות הצוות החינוכי

תפיסות חינוכיות

צוות בין-מקצועי מוביל הכלה והוגנות - אחריות משותפת

צוות בין-מקצועי מוביל הכלה מבטיח עבודה שיטתית המאחדת את כלל הצוות הרלוונטי לתחום ההכלה וההוגנות כדי לתת מענה הוליסטי לצורכי כלל התלמידים. הגישה מתבססת על ההבנה שאתגרי למידה ורווחה רגשית של תלמידים הם מורכבים ורב-ממדיים, ולכן דורשים שיתוף פעולה מתמשך ותמונה כוללת, ולא התערבויות מבודדות.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

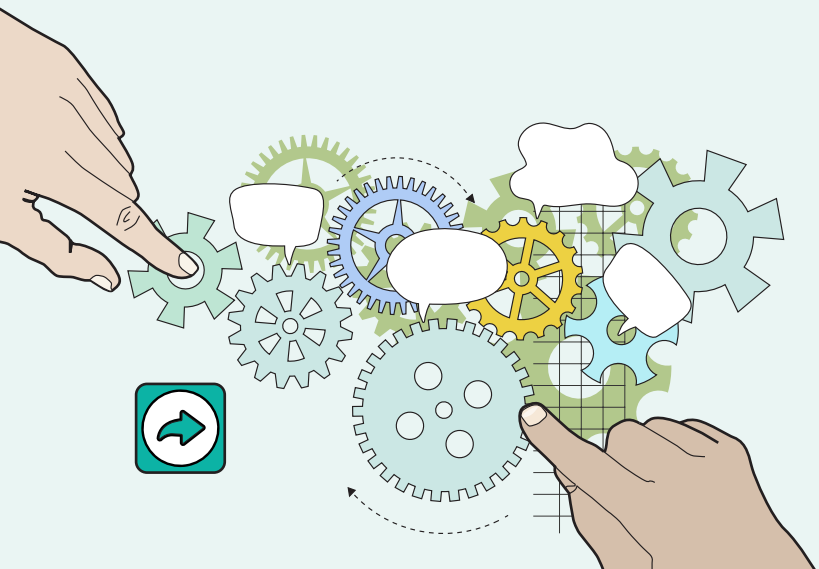
א. **"זה הסיפור של כולנו".** במקום שכל בעל תפקיד יפעל בנפרד, הצוות הבין-מקצועי יוצר תרבות של אחריות משותפת. הוא מעביר את המסר שאתגרי למידה והתנהגות של תלמידים אינם "בעיה" של מחנכת הכיתה, היועצת או המורה המשלבת, אלא אתגר חינוכי של כל בית הספר. שיח זה מאפשר לשתף ידע, לנתח מצבים ממגוון זוויות ולהפיץ פרקטיקות הוראה אפקטיביות, וכך מקדם את הצוות כולו.

ב. **ראייה מערכתית של התלמיד.** הצוות הבין-מקצועי מסייע לראות מעבר לסימפטומים ולהבין את מכלול הגורמים המשפיעים על התלמיד – ההיבט הלימודי, הרגשי, החברתי והמשפחתי. במקום שהמורה יראה את הקושי הלימודי, וצוות החינוך המיוחד יראה את הקושי הרגשי, הצוות המשותף מייצר תמונה שלמה. ראייה הוליסטית זו מאפשרת לתכנן התערבויות מותאמות שלא רק מטפלות בבעיה נקודתית, אלא בונות בסיס איתן של מסוגלות ותחושת שייכות.

ג. **מיקוד המשאבים וייעול המענים.** עבודה בצוות מאפשרת לבחון את המשאבים הבית-ספריים, כמו שעות הוראה, כוח אדם וכלים פדגוגיים, ולהקצות אותם באופן אסטרטגי. במקום לתת מענה פרטני באופן אוטומטי, הצוות יכול להחליט יחד על סדר עדיפויות, לבחור את ההתערבות המתאימה ביותר ולהימנע מכפילויות מיותרות.

ד. **שיפור תחושת המסוגלות והשייכות של הצוות.** כשמורים מבינים שהם חלק ממערכת תמיכה רחבה יותר, תחושת הבדידות והתסכול שלהם פוחתת. הצוות הבין-מקצועי מעצים את המורים, מעניק להם כלים וגיבוי מקצועי, ובכך מעלה את תחושת המסוגלות שלהם להתמודד עם אתגרים בכיתה ולעשות שינוי.

צוות בין-מקצועי הוא מנוע הצמיחה של בית ספר מכיל. הוא מאפשר לתרגם עקרונות הכלה לפרקטיקה יומיומית ומבטיח כי ההחלטות על תלמידים יתקבלו באופן מושכל, מתואם, ועם הבנה מלאה של מכלול הצרכים והחוזקות שלהם. עבודה בצוות מחזקת את המורים, מייעלת את המשאבים ומייצרת מערכת חינוכית תומכת ואפקטיבית יותר לכל חבריה.



הג'וינט

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שלישית –
מסוגלות הצוות החינוכי

תפיסות חינוכיות

למידת עמיתים - המורים כמומחים

למידת עמיתים, בהקשר של צוותי הוראה, היא גישה מקצועית המעבירה את מוקד הפיתוח המקצועי מ"מומחה" חיצוני אל המורים עצמם. תפיסה זו מכירה בכוח הטמון באינטראקציה ובשיתוף הפעולה בין מורים ומאפשרת להם ללמוד זה מזה, להתמודד עם אתגרים משותפים ולשפר את הוראתם באופן מתמיד.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

א. **תודעת למידה מתמדת כמקצוענות.** התפיסה רואה במורים אנשי מקצוע רפלקטיביים אשר תהליך הלמידה וההתפתחות שלהם אינו מסתיים עם קבלת התעודה. הם אינם צריכים לחכות להכשרה חיצונית, כי למידת עמיתים מעודדת אותם לאמץ תודעה של למידה מתמדת, להתבונן על הפרקטיקות היומיומיות שלהם, לשתף בהן, לנתח אותן ולקבל משוב בונה מהקולגות שלהם.

ב. **למידה חברתית, מבוססת מציאות.** מורים לומדים בצורה המשמעותית ביותר כשהלמידה מחוברת ישירות למציאות הכיתה. למידת עמיתים מאפשרת למורים להתמודד עם אתגרים אמיתיים בזמן אמת, תוך שיתוף בפתרונות וברעיונות שצמחו מהשטח. הדבר יוצר ידע פדגוגי חדש ומעשי שניתן ליישם מיד.

ג. **מגוון דרכי למידה להעשרת הפרקטיקה.** למידת עמיתים יכולה להתקיים בדרכים שונות שמאפשרות למורים לפתח את עצמם במגוון היבטים:

- **צפייה הדדית בכיתה:** מורים צופים זה בזה, מנתחים יחד את השיעור ונותנים משוב מקצועי.
- **קבוצות למידה (PLCs) :** צוותי מורים מבית ספר או משכבת גיל נפגשים בקביעות כדי לנתח נתונים, לתכנן שיעורים יחד או לדון באתגרים פדגוגיים.
- **בנקי ידע מקצועיים:** מורים משתפים חומרי הוראה, מערכי שיעור, דפי עבודה וכלים הערכה שפיתחו בעצמם.
- **התייעצות ממוקדת:** מורים מציגים אתגר מסוים בפני קולגה מנוסה כדי לקבל פרספקטיבה חדשה ורעיונות לפעולה.
- **ליווי מקצועי ואימון (Coaching) :** מורה מנוסה מלווה מורה חדש או מורה המבקש להשתפר בתחום מסוים.

ד. **פיתוח תרבות ארגונית של אמון ושיתוף פעולה.** כאשר מורים עוסקים בלמידת עמיתים, נוצרת בבית הספר תרבות של אמון, שיתוף פעולה וכבוד הדדי. מורים מרגישים נוח לבקש עזרה, לשתף בקשיים ולהודות בהצלחות, מה שמשפר את האקלים הבית-ספרי ומחזק את תחושת השייכות שלהם.

ה. **מאפייני פיתוח מקצועי שמקדמים הוגנות בחינוך -** הלמידה צריכה להיעשות מתוך רגישות לצרכים השונים של המורים והכרה בקול הייחודי של כל מורה, בניסיון חיים ובאתגרים שונים. לכן,

למידת עמיתים היא פרקטיקה חינוכית עשירה ויעילה המעצימה את צוותי ההוראה ומעמיקה את הבנתם. על ידי יצירת סביבה של שיתוף פעולה במגוון דרכים, מנהלים יכולים לפתח את הצוותים שלהם באופן מתמיד, להפוך את המורים למנועי צמיחה פדגוגיים ולבנות תרבות ארגונית של מצוינות.

הג'וינט

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שלישית –
מסוגלות הצוות החינוכי

תפיסות חינוכיות

שיתופי פעולה בקרב מנהיגות הביניים
מנוע צמיחה בית ספרי

שיתופי פעולה בקרב מנהיגות הביניים המשלבת בעלי תפקידים כמו רכזים פדגוגיים, רכזי הכלה, רכזי הערכה ומדידה, רכזי חינוך חברתי ורכזי חינוך מיוחד, הם מנוע הצמיחה המרכזי לקידום ולהטמעה של הכלה והוגנות בבית הספר. תפיסה זו מבוססת על ההבנה כי עבודה מתואמת, בניגוד לעבודה במקטעים ובנפרד, היא מפתח להפיכת הכלה והוגנות מחזון למציאות יומיומית.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

א. **"צוות-על" מוביל תרגום החזון לפרקטיקה.** מנהיגות הביניים היא הדרג המקשר בין החזון הבית-ספרי הכולל לבין המציאות היומיומית בכיתה. שיתוף פעולה ביניהם מאפשר להם לתרגם את מטרות בית הספר, למשל בתחום ההכלה, לתוכניות עבודה ברורות ומתואמות. כאשר רכז ההכלה ורכז ההערכה עובדים יחד, הם יכולים לפתח כלים למדידת הצלחת ההכלה ולסייע למורים ביישום הגישות המתאימות. הדבר יוצר תמונה אחידה ועקבית של הציפיות, ומעביר לכלל המורים את המסר שקידום ההכלה הוא אחריות משותפת של כל הצוות ולא רק של בעל תפקיד ספציפי.

ב. **ראייה מערכתית ורב-ממדית של התלמיד.** שיתוף הפעולה בין רכזי מקצוע שונים מאפשר לכל אחד להביא את נקודת המבט הייחודית שלו על צורכי התלמיד. רכז חינוך מיוחד יציג את הצרכים הלימודיים-רגשיים, רכז חינוך חברתי יתייחס למערכות יחסים ולאקלים חברתי, ורכז פדגוגי יעסוק ביישום ההוראה. החיבור בין הידע הרב-תחומי הזה יוצר תמונה שלמה יותר של התלמיד ומאפשר לצוותים לתכנן תוכניות תמיכה הוליסטיות ואפקטיביות יותר המקדמות הכלה אמיתית והוגנות.

ג. **בניית תרבות ארגונית של למידה ושיתוף.** שיתופי הפעולה של מנהיגות הביניים מהווים מודל לחיקוי עבור כלל הצוות. כאשר המורים רואים כיצד המנהיגות מתייעצת, משתפת ולומדת יחד, הם מאמצים אותה תרבות ומיישמים אותה בצוותים שלהם. הדבר יוצר אקלים ארגוני של אמון, שקיפות ולמידה מתמדת שבו מורים מרגישים בטוחים להתנסות ולשתף בקשיים ובהצלחות.

ד. **שינוי באמצעות מעגלי למידה.** מנוע הצמיחה של הכלה והוגנות פועל באמצעות מעגלי למידה מתמידים. הצוותים הבין-מקצועיים מנתחים את התקדמות התלמידים בהתבסס על נתונים, מורים משתפים את הקולגות שלהם באתגרים ובהצלחות בכיתה במסגרת למידת עמיתים והנהלת בית הספר בוחנת את המדיניות הבית-ספרית. מעגלים אלה יוצרים תהליך דינמי של שיפור מתמיד שאינו חד-פעמי אלא מתמשך.

שיתופי פעולה בקרב מנהיגות הביניים הופכים את בית הספר מאוסף של תפקידים ומקטעים למערכת מתואמת ובעלת חזון משותף. הם מאפשרים להטמיע את תפיסת ההכלה וההוגנות באופן עקבי, ממוקד נתונים ורב-ממדי. בכך הם לא רק מייעלים את העבודה החינוכית, אלא גם הופכים את בית הספר לקהילה לומדת שכולה שותפה פעילה לתהליך השינוי.

הג'וינט

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שלישית –
מסוגלות הצוות החינוכי

תפיסות חינוכיות

התפתחות מקצועית בתחום ההכלה והעמקת הידע המקצועי
נדרשת תודעה של למידה מתמדת

התפתחות מקצועית בתחום ההכלה היא תהליך מתמשך שמטרתו להעניק לצוותי ההוראה את הידע, הכלים והמיומנויות הנדרשים כדי לתת מענה הולם לכלל התלמידים. גישה זו מבוססת על ההבנה שחינוך מכיל אינו אירוע חד-פעמי, אלא דורש למידה מתמשכת ושיפור רציף של הפרקטיקה הלימודית. חינוך אינו מסתיים בקורס או השתלמות בודדת.

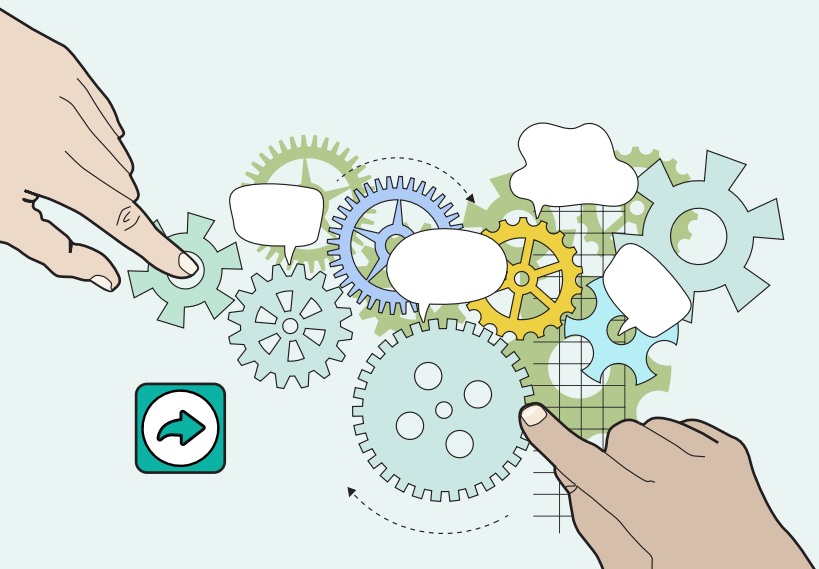
בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

א. **הכלה כמקצוע.** תפיסה זו רואה את ההכלה לא רק כערך, אלא כמקצוע הדורש ידע ייעודי ומתעדכן. מורים נדרשים להעמיק את הבנתם בתחומים כמו מדעי הלמידה והנוירופדגוגיה כדי להבין איך המוח לומד באופן שונה; עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) כדי לתכנן שיעורים מגוונים מלכתחילה; ותפקודים ניהוליים וויסות עצמי כדי לסייע לתלמידים לנהל את תהליך הלמידה שלהם.

ב. **למידה חברתית ומבוססת מציאות.** התפתחות מקצועית אפקטיבית מתרחשת בצורה הטובה ביותר באמצעות למידת עמיתים. במקום למידה פרונטלית מנותקת מהשטח, מורים לומדים זה מזה, מתייעצים, צופים זה בזה בכיתה ומנתחים את הפרקטיקות שלהם יחד. גישה זו מבטיחה שהידע הנרכש יהיה רלוונטי, מעשי ומוביל לשינוי אמיתי בתוך הכיתה.

ג. **שימוש בנתונים לשיפור מתמיד.** התפתחות מקצועית בתחום ההכלה מתבססת על שיח מבוסס נתונים. הצוותים החינוכיים לומדים לנתח נתונים לימודיים והתנהגותיים, מזהים פערים, מתכננים התערבויות ומודדים את יעילותן. תהליך זה יוצר מעגל של שיפור מתמיד ומקצועי המונע מתחושות בטן ומתבסס על ראיות.

התפתחות מקצועית בתחום ההכלה היא מפתח לבניית תרבות ארגונית שבה למידה מתמדת והעמקה מקצועית הן חלק בלתי נפרד מהזהות של בית הספר. על ידי הקניית ידע, עידוד למידת עמיתים ושימוש בנתונים, בית הספר הופך לסביבה שמעצימה את המורים, ובאמצעותם מאפשרת לכל תלמיד לצמוח.



הג'וינט

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שלישית –
מסוגלות הצוות החינוכי

מושגים

הורדת זמן מע"מ (צמצום של ההקניה לטובת מקסום זמן הלמידה הפעילה)

"זמן מע"מ" הוא מושג המתייחס למצבים שבהם המורה מקדיש זמן רב לדיבור (למשל בהוראה פרונטלית), והתלמיד פאסיבי. הורדת זמן המע"מ היא גישה פדגוגית שמטרתה למקסם את זמן הלמידה הפעילה של התלמידים. במקום שהמורה יעביר ידע באופן חד-כיווני, המורה הופך למנחה, ואילו התלמידים לומדים באמצעות חקר, דיון, למידת עמיתים ועבודה עצמאית. גישה זו מגבירה את מעורבות התלמידים ומעמיקה את הבנתם.

הכלה פדגוגית

הכלה פדגוגית היא תפיסת עולם הרואה בגיוון הטבעי של התלמידים נכס ומנוף ללמידה. במקום לדרוש מהתלמידים להסתגל לשיטת הוראה אחת, הכלה פדגוגית מחייבת את המורה ליצור מרחב למידה גמיש ומותאם שנותן מענה לשונות שבכיתה. התפיסה חורגת מהתאמות נקודתיות לתלמידים עם צרכים מיוחדים, ומדגישה כי על כל מורה להחזיק ב"ארגז כלים" רחב של שיטות הוראה מגוונות שיכולות להפוך את הלמידה לנגישה ורלוונטית לכולם. היא מבטאת את האמונה שההוראה צריכה להתאים לתלמיד, ולא להיפך.

תוכנית עבודה מרובדת (MTSS)

תוכנית עבודה מרובדת (MTSS - Multi-Tiered System of Supports) היא תפיסה חינוכית שיטתית המארגנת את המענים הבית-ספריים באופן היררכי כדי לתת מענה מותאם לכל תלמיד. הגישה מתבססת על שלושה רבדים עיקריים של תמיכה: רובד 1 – מענה אוניברסלי לכל התלמידים בכיתה; רובד 2 – תמיכה בקבוצות קטנות לתלמידים עם קשיים קלים; רובד 3 – התערבות פרטנית ממוקדת לתלמידים עם קשיים משמעותיים. הגישה מבוססת נתונים ומסייעת למקד את המשאבים באופן יעיל.

תחושת מסוגלות עצמית

תחושת מסוגלות עצמית היא האמונה של אדם ביכולתו לבצע בהצלחה משימות או להשיג מטרות ספציפיות. תפיסה זו שהוטבעה על ידי הפסיכולוג אלברט בנדורה, קובעת כי תחושת המסוגלות אינה קבועה אלא ניתנת לפיתוח וחיזוק. בחינוך, מורים יכולים לחזק את תחושת המסוגלות של התלמידים על ידי יצירת חוויות הצלחה, מתן משוב בונה והצבת יעדים ריאליים. אמונה זו בכוחם להצליח משפיעה ישירות על המוטיבציה, ההתמדה והביצועים שלהם.

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שלישית –
מסוגלות הצוות החינוכי

מושגים

הכללה (Inclusion)

הכללה היא תפיסת עולם חינוכית וערכית המכירה בזכותו של כל תלמיד להיות חלק אינטגרלי וטבעי מקהילת בית הספר. היא מדגישה את החשיבות הטמונה בקבלת התלמיד על כל ייחודו, ומאמינה כי בתי הספר צריכים להתאים את עצמם לשונות הקיימת בקרב הלומדים במקום שהתלמידים יצטרכו להתאים את עצמם למסגרת. הכללה חורגת משילוב פיזי ומתמקדת בהיבטים חברתיים, רגשיים ופדגוגיים, כך שכל תלמיד ירגיש שייך, מוערך ובעל קול משמעותי.

שותפות עם הורים

שותפות עם הורים היא גישה חינוכית המכירה בחשיבותם של ההורים כשותפים פעילים בתהליך הלמידה והצמיחה של ילדיהם. במקום יחסים היררכיים, היא מקדמת יחסי אמון, דיאלוג ושיתוף פעולה בין הבית לבין בית הספר. גישה זו מבוססת על ההבנה שעל ידי עבודה משותפת, יצירת "ברית" והכרה בהון התרבותי של המשפחה, ניתן להעצים את הילד ולהבטיח מסר אחיד ועקבי התומך בהתפתחותו.

עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL)

עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) הוא תפיסה פדגוגית שמטרתה ליצור סביבת למידה נגישה לכל התלמידים כבר משלב התכנון. במקום לתת התאמות בודדות, UDL פועלת על בסיס שלושה עקרונות: ריבוי דרכי ייצוג של התוכן (ויזואלי, שמיעתי), ריבוי דרכי פעולה והבעה (כתיבה, מצגות), וריבוי דרכים להנעה ומעורבות. התפיסה מכירה בשונות של הלומדים כדבר נורמלי וטבעי, ומסירה חסמים עוד לפני שהם נוצרים.

פסיכופדגוגיה

פסיכופדגוגיה היא תחום דעת רב-תחומי המשלב בין עקרונות הפסיכולוגיה לבין שיטות החינוך וההוראה. היא עוסקת בחקר תהליכי הלמידה, ההתפתחות הקוגניטיבית והרגשית, ובהשלכותיהם על תכנון והוראה אפקטיביים. מורים המאמצים גישה פסיכופדגוגית מבינים את האופן שבו תלמידים חושבים, מרגישים ופועלים, ומיישמים ידע זה כדי להתאים את ההוראה לצרכים המנטליים והרגשיים של התלמידים.

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שלישית –

מסוגלות הצוות החינוכי

מושגים

יחסי קרבה ואכפתיות

יחסי קרבה ואכפתיות בין מורים לתלמידים הם אבן יסוד ליצירת סביבת למידה בטוחה ותומכת. יחסים אלה מבוססים על אמון, כבוד והכרה בערכו של התלמיד כאדם. כאשר תלמיד מרגיש שהמורה שלו רואה אותו, מכיר בו ומתעניין בו באופן אמיתי, הוא מרגיש בטוח יותר להסתכן, להביע את קולו ולטעות. יחסים אלו מהווים בסיס הכרחי לצמיחה רגשית, חברתית ואקדמית.

תרבות, מדיניות ויישום

מושג זה מתייחס למערכת המורכבת של קידום שינוי בבית הספר. התרבות הבית-ספרית היא מערכת האמונות והערכים המשותפים לכל חברי הקהילה. המדיניות היא המערכת של הכללים, הנהלים וההחלטות הפורמליות שהמנהיגות מקבלת. היישום הוא התרגום של המדיניות והתרבות לפרקטיקה

חסמי למידה והשתתפות

חסמי למידה והשתתפות הם המכשולים הקיימים בסביבת הלמידה ומונעים מתלמידים לרכוש ידע, מיומנויות ולקחת חלק פעיל בחיים הבית-ספריים. תפיסת הכלה רואה בחסמים אלה תוצר של תכנון לא מספיק גמיש, ולא כבעיה של התלמיד עצמו. חסמים יכולים להיות פיזיים, קוגניטיביים, רגשיים, חברתיים או ארגוניים, ומונעים מתלמידים לממש את הפוטנציאל שלהם.

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שלישית –
מסוגלות הצוות החינוכי

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות להעלאת תחושת המסוגלות של המורים ושל בעלי תפקידים

הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום למידת עמיתים: המורים כמומחים

למידת עמיתים היא גישה לפיתוח מקצועי הרואה במורים עצמם את המקור המרכזי לידע, לצמיחה ולהובלה פדגוגית. במקום להסתמך על מומחים חיצוניים בלבד, הגישה מעבירה את מוקד הלמידה אל הצוות מתוך אמונה בכוחו של שיתוף פעולה, התבוננות הדדית ולמידה מתוך המציאות הבית-ספרית.

הפרקטיקה מבוססת על תפיסה מערכתית הרואה בלמידת עמיתים תהליך מתמשך, רפלקטיבי, מגוון ורלוונטי, אשר מחזק את תחושת השייכות, המקצוענות וההוגנות בקרב צוותי ההוראה.

פעולות עיקריות:

- **בניית מסגרת קבועה ללמידת עמיתים -** הגדרת זמן ומרחב קבועים שבהם מתקיימים מפגשי למידה בין מורים כחלק מהשגרה הבית-ספרית. המסגרת תכלול תצפיות הדדיות, שיח מקצועי, תכנון משותף וניתוח פרקטיקות.
- **הובלת קבוצות למידה מקצועיות -** יצירת קבוצות לפי שכבות גיל, תחומי דעת או נושאים פדגוגיים שבהן מורים מנתחים נתונים, משתפים באתגרים, מתכננים יחד שיעורים ומפתחים ידע פדגוגי מהשטח.
- **הקמת בנק ידע מקצועי בית-ספרי -** איסוף, ארגון ושיתוף של חומרי הוראה, מערכי שיעור, דפי עבודה וכלי הערכה שפותחו על ידי מורים. הבנק ישמש כמשאב חי לפיתוח מקצועי מתמשך.
- **פיתוח מנגנוני התייעצות -** יצירת מסלולי ליווי מקצועי שבהם מורים מנוסים מלווים מורים חדשים או מורים המבקשים להתפתח בתחום מסוים. הליווי יתבסס על תצפיות, שיח רפלקטיבי ומשוב בונה.
- **הובלת סדנאות על שיח מקצועי -** הדרכות לצוותים על ניהול שיח מקצועי, מתן משוב וקבלתו, בניית אמון והפיכת הלמידה המשותפת למרחב בטוח, מכבד ומצמיח.
- **שילוב עקרונות של הוגנות בפיתוח המקצועי -** התאמת תהליכי הלמידה לצרכים השונים של המורים תוך הכרה בקול הייחודי של כל מורה, בניסיון החיים ובאתגרים האישיים. הלמידה תתבסס על רגישות, גמישות והכלה.

למידת עמיתים היא פרקטיקה חינוכית עשירה ויעילה המעצימה את צוותי ההוראה ומעמיקה את הבנתם. כאשר מורים לומדים זה מזה, מתוך מציאות הכיתה, נבנה ידע פדגוגי חי, רלוונטי וישים. תהליך ההדרכה וההטמעה מאפשר לבתי הספר לבסס תרבות ארגונית של שיתוף, אמון ומקצוענות, ולהפוך את המורים למובילי שינוי ולמנועי צמיחה פדגוגיים.

הג'וינט

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שלישית –
מסוגלות הצוות החינוכי

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות להעלאת תחושת המסוגלות של המורים ושל בעלי תפקידים

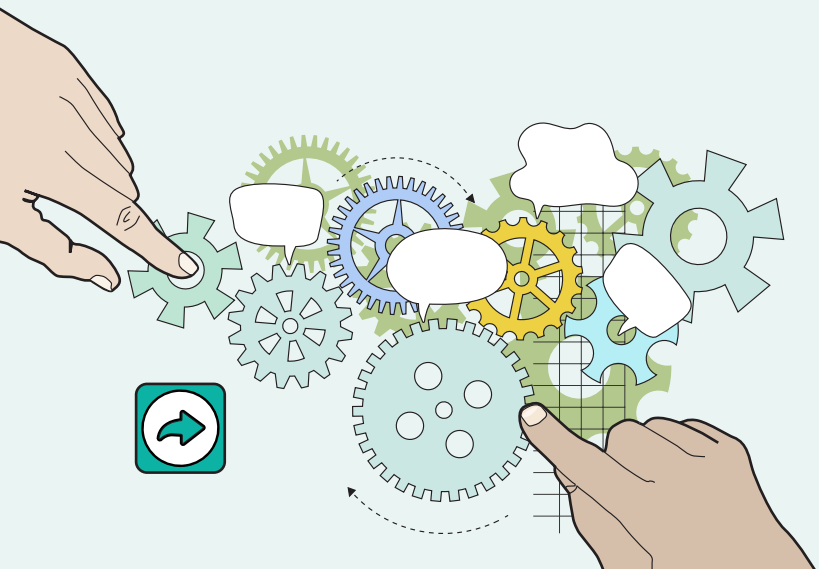
הפרקטיקה – חדר מורים לומד

מהלך זה נועד לקדם למידה בית ספרית משותפת של הצוות החינוכי סביב נושא פדגוגי-רגשי שנבחר מתוך מגוון תחומים רלוונטיים לעשייה החינוכית.

המהלך הבית ספרי:

- **בית הספר בוחר נושא מרכזי ללמידה משותפת** של הצוות מתוך תחומים מגוונים, כגון:
- **מתן מענים לתלמידים –** ליווי ילדים בסיכון, תלמידים עם בעיות התנהגות, תלמידים עם קשיי קשב וריכוז, אוכלוסיות ייחודיות;
- **היבטים פדגוגיים –** הוראה בכיתה הטרוגנית, הוראה מותאמת פרט, בניית תוכניות אישיות או כיתתיות, תכנון הוראה מבוסס נתונים, הערכה מבוססת מגוון;
- **היבטים רגשיים וקוגניטיביים –** ויסות עצמי ללמידה, מוטיבציה ללמידה, נוירופדגוגיה;
- **חדשנות טכנולוגית –** שימוש בכלים טכנו-פדגוגיים.
- **הבחירה נעשית בשיתוף הצוות בהתאם לצרכים העולים מהשטח.** הלמידה מתקיימת בחדר מורים, תוך שימוש במקורות ידע, שיח מקצועי, דוגמאות מהשטח וכלים טכנו-פדגוגיים.

בסיום התהליך יתקיימו בבית הספר שפה מקצועית משותפת סביב הנושא הנבחר, יישום עקרונות הלמידה בעבודת ההוראה, חיזוק תחושת שותפות מקצועית, והעמקת ההבנה הפדגוגית בקרב כלל הצוות.



הג'וינט

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה שלישית –
מסוגלות הצוות החינוכי

פרקטיקות, מתודות ויישום

פרקטיקה – פעולות בית ספריות להעלאת תחושת המסוגלות של המורים ושל בעלי תפקידים

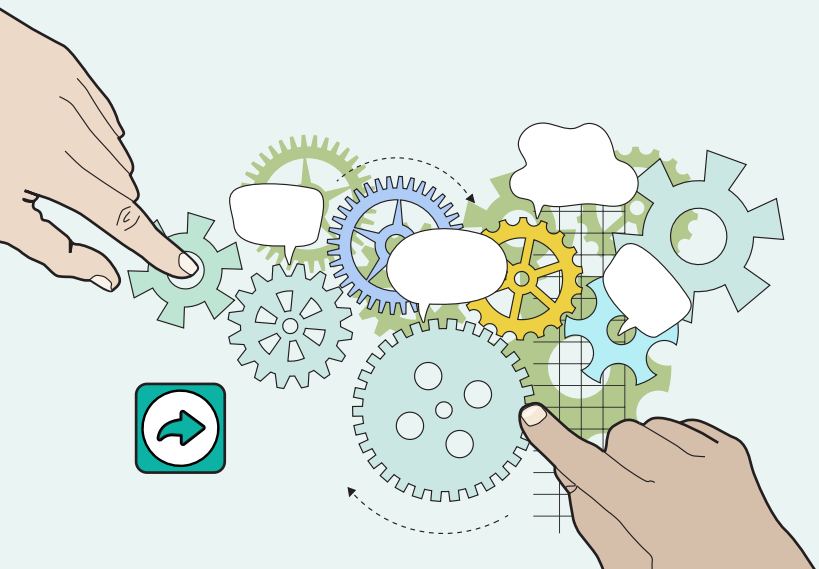
הפרקטיקה – ליווי רכזת ההכלה ביישום תוכנית העבודה

מהלך זה נועד לתמוך ברכזת ההכלה בתהליך היישום של תוכנית העבודה הבית ספרית, לחזק את תחושת המסוגלות המקצועית שלה, להרחיב את השפעתה על הצוותים ולהטמיע את עקרונות ההכלה וההוגנות בשגרות החינוכיות.

פעולות עיקריות:

- **פגישות ליווי מקצועי שוטפות עם מנהלת בית הספר, עם צוות מלווה ועם רכזת ההכלה -** לצורך תכנון, רפלקציה, קבלת החלטות ודיוק פעולות.
- **הובלת תהליכים צוותיים -** ליווי רכזת ההכלה בהנחיית מפגשים, ביסוס והצגת עקרונות, שיתוף צוותי של דילמות מהשטח והובלת שיח מקצועי סביב נושאים של הכלה והוגנות.
- **תיאום והטמעה של תוכנית העבודה –** לכל אחת מהמשימות של הרכזת כפי שהן מוגדרות במסמך אבני הדרך לעבודת הרכזת בניית לוחות זמנים, חלוקת תפקידים, מעקב אחר ביצוע והתאמה לצרכים משתנים.
- **פיתוח כלים ותהליכים יישומיים –** מנגנוני זיהוי, תיווך, תיעוד, הערכה, ותמיכה בצוותים.
- **שיקוף והצגת העשייה –** הצגת הפעולות, ההתקדמות והתובנות בפני הנהלה, הצוותים וההורים ליצירת נראות והכרה בעשייה.

בסיום התהליך רכזת ההכלה תפעל מתוך תחושת מסוגלות מקצועית גבוהה, תוביל תהליכים באופן עצמאי ובשיתוף פעולה ותהיה נוכחת בשיח הפדגוגי הבית ספרי ומשפיעה עליו. עבודתה תיראה, תוערך ותשולב במדיניות הבית ספרית. תוכנית העבודה תיושם באופן אפקטיבי, תוך שותפות רחבה של צוותים, והטמעה של שיח מכיל, רגיש והוגן במרחב הבית ספרי.



הג'וינט

תפיסות חינוכיות

שייכות ומעורבות כבסיס ללמידה

שייכות ומעורבות הן אבני יסוד של תפיסה חינוכית מכילה והוגנת המושתתת על התפתחות הוליסטית של התלמיד. גישה זו מבוססת על ההבנה שבית הספר אינו רק מקום לרכישת ידע אקדמי, אלא קהילה שלמה שבה התלמידים צומחים כאנשים. יצירת תחושת שייכות ומעורבות מאפשרת לממש את הפוטנציאל הגלום בכל תלמיד ותלמידה.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

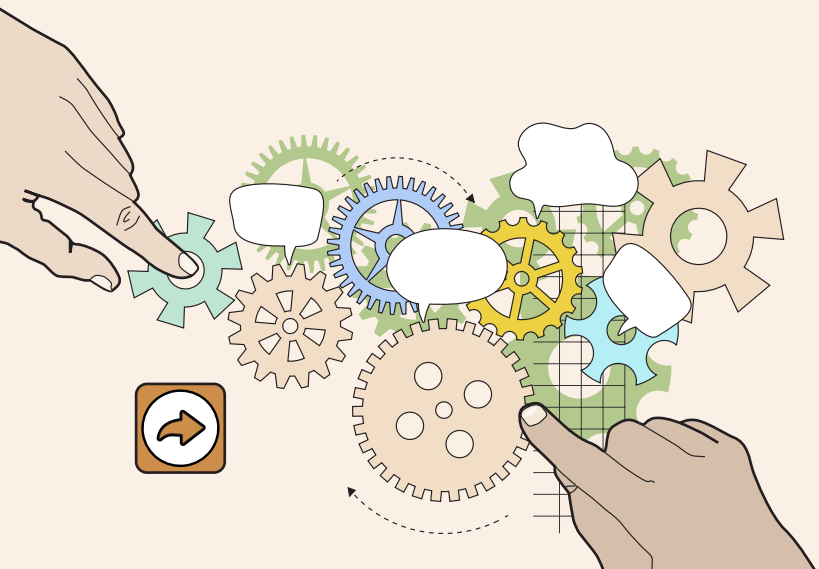
א. **שייכות היא בסיס ללמידה.** כאשר תלמידים חשים שייכות, הם מרגישים בטוחים להסתכן, לשאול שאלות, לטעות ולהתנסות. תחושת הביטחון הזו מקדמת את מעורבותם הרגשית והקוגניטיבית בתהליך הלמידה. ללא תחושת שייכות, הילד מתקשה לממש את הפוטנציאל שלו, והלמידה הופכת למשימה טכנית וחסרת משמעות.

ב. **מעורבות מובילה לצמיחה.** מעורבות אינה רק השתתפות בשיעור, אלא תחושה שהקול של התלמיד חשוב, שיש לו הזדמנות להשפיע ושהוא חלק פעיל מקהילת בית הספר. כאשר תלמידים מעורבים, הם מפתחים אחריות אישית, אוטונומיה ומסוגלות עצמית. הם הופכים מצרכני ידע ליצרני ידע, והדבר מעצים אותם ומחבר אותם ללמידה.

ג. **שייכות ומעורבות כמענה מערכתי.** יצירת שייכות ומעורבות אינה אחריות של מורה אחד או של שיעור אחד, אלא של בית הספר כולו. הדבר מחייב יצירת שפה בית-ספרית מכילה שתומכת באמון הדדי, בכבוד ובשקיפות. זה מחייב גם יצירת תוכניות חברתיות-ערכיות המעודדות אחריות, פתרון קונפליקטים וחיבור לקהילה, וגם שיתוף פעולה מתמיד בין כל צוותי ההוראה.

ד. **פדגוגיה ככלי ליצירת שייכות ומעורבות.** השיעור הוא המקום שבו תחושת השייכות והמעורבות באה לידי ביטוי באופן המובהק ביותר. מורים יכולים לקדם את תחושות אלה על ידי שימוש בדרכי הוראה מגוונות המאפשרות לתלמידים לבחור בדרכים שונות לבטא את הידע שלהם; יצירת שיח פתוח בכיתה והקשבה אמיתית לדעות ולרעיונות של התלמידים.

שייכות ומעורבות הן המפתח ליצירת תרבות בית-ספרית צומחת. על ידי התמקדות ביצירה של קהילה תומכת ועל ידי אימוץ פדגוגיה המעצימה את קולו של התלמיד, בית הספר יכול להפוך למקום שבו כל ילד וילדה חשים שייכים, מוערכים, ומשמעותיים.



תפיסות חינוכיות

דיאלוג מורה-תלמיד: מנוף ללמידה וצמיחה

דיאלוג מורה-תלמיד אינו שיחה רגילה, אלא כלי פדגוגי בעל עוצמה רבה המבוסס על יחסי אמון וכבוד הדדי. הוא משקף את הלך הרוח הבית-ספרי ומהווה מנוף מרכזי לקידום למידה משמעותית, לפיתוח חשיבה ביקורתית ולעידוד תחושת מסוגלות. העקרונות והאמונות המרכזיות המנחים דיאלוג אפקטיבי עולים ממגוון מקורות חינוכיים, ממורים-חוקרים כמו ג'ון האטי ורוברט מרזנו וכן מארגוני חינוך מובילים:

א. **דיאלוג כמחולל שינוי תודעתי.** דיאלוג פדגוגי אינו מוגבל למסירת ידע. מטרתו היא לעורר סקרנות, לאתגר תפיסות קודמות ולעודד את התלמיד לחשוב באופן עצמאי. כאשר המורה מציב שאלות פתוחות, הוא מזמין את התלמיד לחקור את הנושא, להעלות השערות ולפתח דעה מנומקת. כך התלמיד הופך מצרכן ידע לשותף פעיל בתהליך הלמידה.

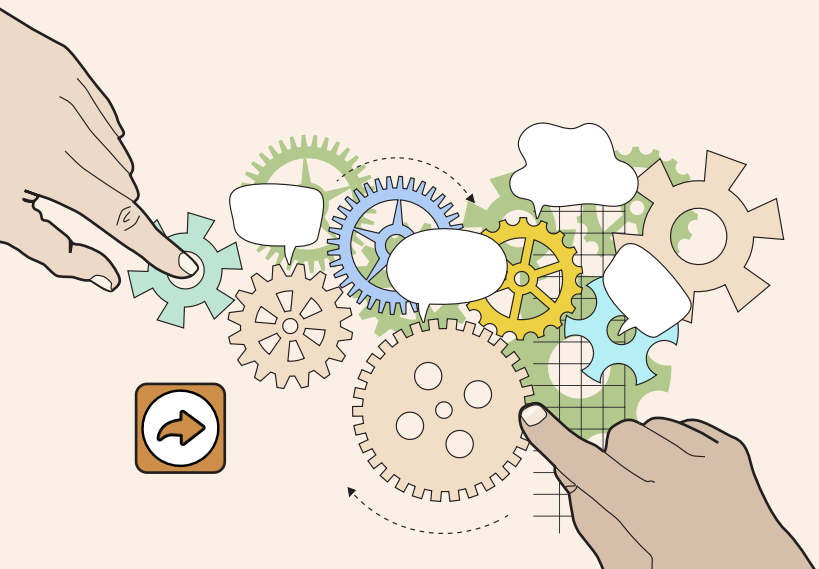
ב. **אמון ויחסים כבסיס לדיאלוג.** יחסי אמון ואכפתיות בין המורה לתלמיד הם תנאי הכרחי לדיאלוג פתוח וכן. כאשר תלמיד מרגיש בטוח בסביבתו, הוא מעז לבטא מחשבות, לשאול שאלות "לא פופולריות" ולהביע קושי. האמון מאפשר לו להיות שותף מלא בדיאלוג, ולא רק להשיב תשובות נכונות.

ג. **משוב כחלק מהדיאלוג.** דיאלוג אפקטיבי מלווה במשוב מתמיד. משוב מעצב (Formative feedback), הניתן תוך כדי הלמידה, מכוון את התלמיד לשפר את ביצועיו, מחדד את הבנתו ומעלה את תחושת המסוגלות שלו. הוא מושתת על עקרונות של דיוק, רלוונטיות, ועניינים ואינו שיפוטי.

ד. **הכוונה מטה-קוגניטיבית.** מורים מיומנים בדיאלוג מכוונים את התלמידים לחשיבה על החשיבה שלהם (מטה-קוגניציה). הם שואלים שאלות כמו: "איך הגעת למסקנה הזו?", "מה גרם לך לחשוב כך?", או "איזו אסטרטגיית למידה הועילה לך כאן?". שאלות אלו מסייעות לתלמיד להבין את תהליכי החשיבה שלו, לזהות אסטרטגיות למידה יעילות ולקדם את יכולתו לוויסות עצמי בלמידה.

ה. **האזנה כמיומנות מרכזית.** בבסיס דיאלוג מוצלח עומדת יכולת הקשבה עמוקה. המורה אינו רק ממתין לתורו לדבר, אלא מקשיב באופן פעיל למה שתלמיד אומר, מתבונן בהבעות הפנים ובשפת הגוף שלו ומנסה להבין את כוונתו האמיתית. האזנה זו מאפשרת למורה להתאים את המשוב ואת השאלות שלו לצרכים המדויקים של התלמיד ולבנות דיאלוג רגיש ואותנטי.

דיאלוג מורה-תלמיד הוא תהליך עמוק שבו כל מילה וכל שאלה מעצבות את הקשר, מפתחות את החשיבה ומקדמות את הלמידה. זהו מרחב למידה משותף המבוסס על יחסי אמון, משוב בונה והאזנה שבו שני הצדדים גדלים ומתפתחים.



תפיסות חינוכיות

היכרות מעמיקה עם התלמידים – תפיסת ה"ילד השלם"

היכרות מעמיקה עם התלמידים היא תפיסה חינוכית מרכזית המושתתת על ההבנה שעל מנת לתת מענה אפקטיבי, יש צורך לראות את התלמיד בשלמותו. גישה זו חורגת מההיבט הלימודי בלבד, ומחייבת את המורה לאסוף מידע עשיר, רב-ממדי ממגוון רחב של נקודות מבט על התלמידים.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

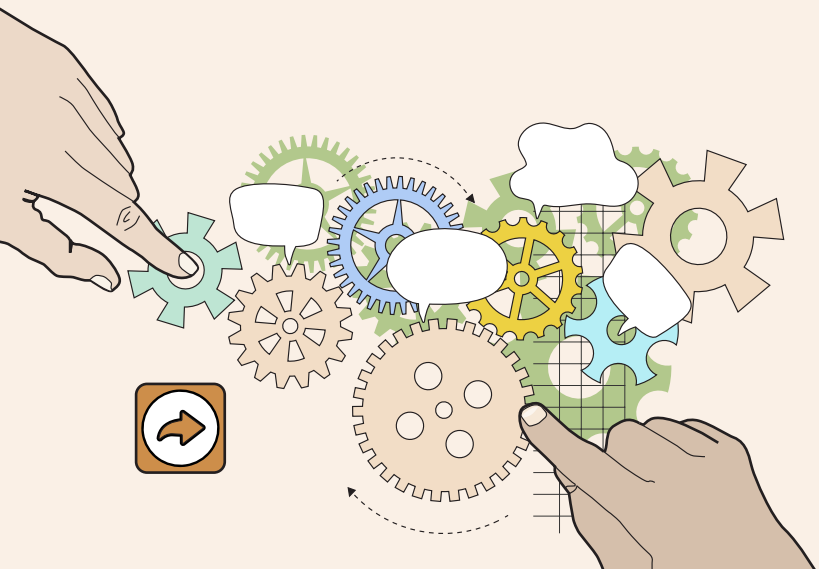
א. **ראייה הוליסטית של התלמיד.** היכרות מעמיקה דורשת מהמורה לראות את כל התלמיד. זה כולל לא רק את היכולות האקדמיות והקוגניטיביות שלו, אלא גם את עולמו הרגשי, החברתי והמשפחתי ואת ההון התרבותי שהוא מביא עימו. ראייה כזו מאפשרת להבין את מקורות המוטיבציה שלו, את הצרכים הרגשיים שלו ואת האתגרים החברתיים שהוא מתמודד איתם.

ב. **התבוננות מגוונת ושיטתית.** על מנת להכיר את התלמיד באמת, יש צורך לאסוף מידע באופן שיטתי ממגוון רחב של מקורות. המורה יכול להיעזר במקורות אלו:

- **הקשבה לתלמיד:** שיחות אישיות, דיאלוג בכיתה וזיהוי תחומי העניין האישיים שלו.
- **תצפיות:** התבוננות על התנהגות התלמיד בשיעור, בהפסקות ובעבודה בקבוצות.
- **שיח עם עמיתים:** התייעצות עם מורים אחרים בכיתה או עם הצוות הבין-מקצועי כדי לקבל פרספקטיבה נוספת.
- **עבודה מבוססת נתונים:** ניתוח ציונים, הערכות ביצועים ונתוני התנהגות כדי לזהות דפוסים וצרכים.
- **שיתוף פעולה עם הורים:** יצירת קשר פתוח עם הורי התלמיד כדי להבין את המציאות הביתית ואת האתגרים שהתלמיד מביא איתו מהבית.

ג. **מיפוי צרכים וחוזקות.** היכרות מעמיקה עם התלמיד מאפשרת למורה ליצור מיפוי מדויק של צרכיו ושל נקודות החוזק שלו. במקום להתייחס רק לקשיים, המורה מתמקד גם ביכולות ובכישרונות של התלמיד, ובאמצעותם הוא יכול לבנות גשרים ללמידה.

היכרות מעמיקה עם התלמידים היא בסיס לכל פדגוגיה מוצלחת. היא הופכת את המורה ממנחיל ידע למחנך , בונה אמון ומקדמת צמיחה רגשית, חברתית ואקדמית ומאפשרת ליצור סביבת למידה המותאמת באופן אישי לכל תלמיד.



תפיסות חינוכיות

אקלים כיתתי מכיל

אקלים כיתתי הוגן ומכיל הוא תפיסה חינוכית מרכזית הרואה בכיתה לא רק מרחב למידה אקדמי, אלא קהילה חברתית-רגשית תומכת. יצירת אקלים כזה מבוססת על ההבנה שעל מנת לאפשר לכל תלמיד לצמוח, עליו לחוש ביטחון, שייכות ומוערך בקרב קבוצת השווים שלו. אקלים כיתתי מכיל הוא תוצר של תהליך מכוון של יצירת תרבות כיתתית של כבוד, אמון ודיאלוג.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

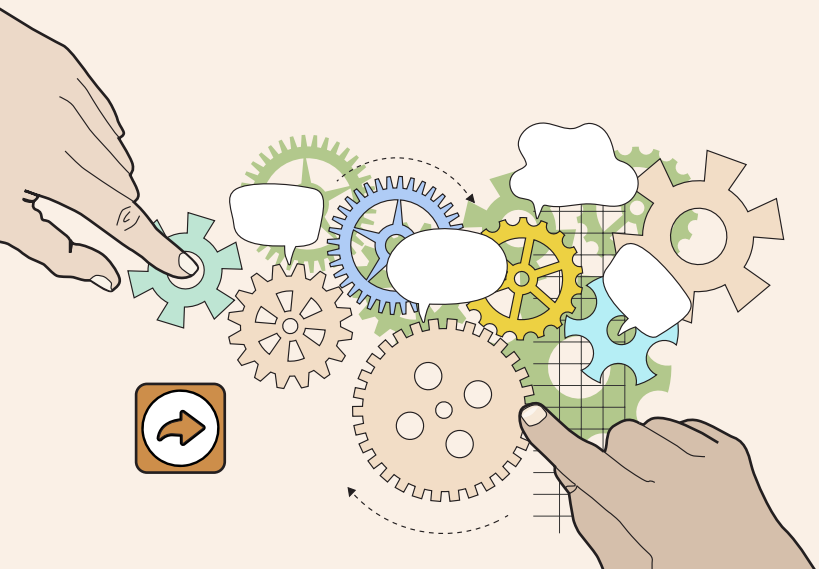
א. **הכלה כבסיס לביטחון פסיכולוגי.** כאשר תלמידים מרגישים שייכים, מוערכים ובטוחים, הם פנויים יותר ללמידה. ביטחון פסיכולוגי מאפשר להם להסתכן, לשאול שאלות, לטעות ולהתנסות בלי חשש משיפוט או דחייה חברתית. ללא בסיס זה, תלמידים יתמקדו בהישרדות חברתית במקום בהתפתחות אקדמית.

ב. **שייכות דרך נראות וביטוי עצמי.** אקלים מכיל מעודד כל תלמיד להביא לידי ביטוי את זהותו הייחודית. זה כולל הכרה בתחומי עניין שונים, בנקודות מבט מגוונות, ברקעים תרבותיים שונים ובצרכים שונים. המורה יוצר מסגרת המאפשרת לכל תלמיד להרגיש שהוא נראה, שקולו נשמע, ושדעותיו ורגשותיו מכובדים.

ג. **דיאלוג פתוח וכלי תקשורת מכילים.** המורה מנהל דיאלוג מתמיד עם התלמידים וביניהם. דיאלוג זה כולל לא רק שיחות על החומר הנלמד, אלא גם על האקלים החברתי, על קשיים, על הצלחות ועל הציפיות ההדדיות. שימוש בכלי תקשורת מכילים, כמו הקשבה פעילה, מתן לגיטימציה לרגשות ופיתוח שפה של כבוד, מסייע לפתור קונפליקטים בדרכי שלום ובונה תרבות כיתתית חיובית.

ד. **מענה אוניברסלי לכלל התלמידים.** אקלים כיתתי מכיל נבנה על ידי פרקטיקות שמעצבות את המציאות הכיתתית עבור כלל התלמידים. גישות כמו עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) , למידת עמיתים וגמישות פדגוגית יוצרות באופן יזום מרחב למידה שמותאם לכלל הלומדים. מעבר להתאמה, גישות אלו מבטאות תפיסה של הוגנות חינוכית — הן אינן מסתפקות בשוויון פורמלי, אלא שואפות להעניק לכל תלמיד את מה שהוא צריך כדי להצליח. כך מובטח שכל תלמיד, ללא קשר לרקע, ליכולת או לזהות, יוכל להרגיש שייך, מוערך ומסוגל.

אקלים כיתתי מכיל הוא מפתח ליצירת סביבת למידה בטוחה, תומכת ומעוררת השראה. על ידי התמקדות ביצירת קהילה של כבוד הדדי, דיאלוג פתוח ופרקטיקות מכילות, המורה מאפשר לכל תלמיד לצמוח לא רק מבחינה אקדמית, אלא גם מבחינה חברתית ורגשית.



תפיסות חינוכיות

הוגנות בחינוך כמאפשרת יחסי קרבה ואכפתיות

הוגנות בחינוך היא תפיסת עולם המבקשת להבטיח שלכל תלמיד, ללא קשר לרקעו, תהיה הזדמנות לממש את הפוטנציאל הטמון בו. בניגוד לתפיסת השוויון שנותנת לכולם אותו דבר, הוגנות מבינה שלתלמידים שונים יש צרכים שונים, ולכן היא קוראת למערכת החינוך להתאים את המשאבים והמענים שלה כדי לצמצם את הפערים. הוגנות אינה אירוע חד-פעמי אלא מהלך מערכתי רציף.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

א. **הוגנות מחייבת הסרת חסמים.** התפיסה מכירה בכך שהרקע החברתי-כלכלי, המוצא האתני והמגדר יוצרים חסמים מערכתיים שמגבילים את סיכויי ההצלחה של תלמידים. לכן, הוגנות שואפת לפרק את החסמים הללו באמצעות שינוי המדיניות הבית-ספרית, תוכניות הלימודים, שיטות ההערכה ומנגנוני המיון. כך, בית הספר הופך למנוף לצמיחה אישית וחברתית.

ב. **הוגנות דורשת פדגוגיה של זהות, גמישות ואכפתיות.** הוגנות באה לידי ביטוי בפרקטיקה היומיומית בכיתה. מדובר בפדגוגיה שמכירה בגיוון הטבעי של התלמידים ומספקת להם הזדמנויות למידה מגוונות וגמישות. המורה ההוגן מתבונן על כל תלמיד, מזהה את נקודות החוזק והקושי שלו ומספק לו מענה מותאם מתוך אמונה שלכל תלמיד מגיעה הזדמנות להצליח.

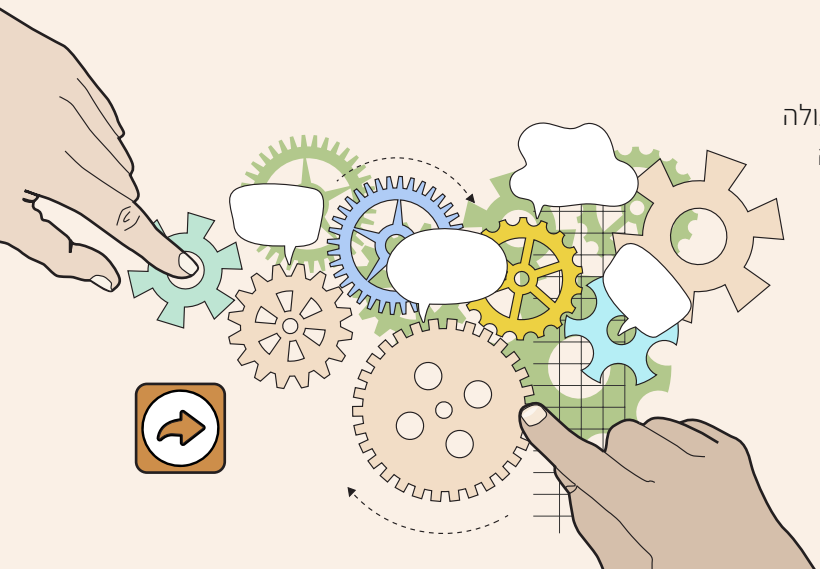
ג. **הוגנות היא עבודה של כולם.** תפיסת ההוגנות מבינה שהיא אינה יכולה להישען על בעל תפקיד בודד. היא דורשת שיתוף פעולה בין כל בעלי התפקידים בבית הספר – מהמנהל והצוות הניהולי, דרך מנהיגות הביניים ועד למורים בכיתה. המנהיגות קובעת את המדיניות, הרכזים מובילים את היישום והמורים מיישמים אותה בכיתה. עבודה משותפת זו יוצרת שפה בית-ספרית אחידה ותרבות של מחויבות משותפת.

ד. **הוגנות דורשת התבוננות בנתונים.** כדי להבטיח שהמענים אכן יעילים, הגישה מתבססת על שיח מבוסס נתונים. הנתונים מאפשרים לזהות את הפערים הקיימים, לתכנן התערבויות ממוקדות ולבחון את יעילותם. תהליך מחזורי זה של איסוף מידע, ניתוח ותכנון, מבטיח שהוגנות תהיה תהליך מתמיד ומדעי, ולא רק רעיון ערכי.

ה. **הוגנות מתרחשת בארבעה מרחבים.** יישום הוגנות בבית הספר מתרחש בו זמנית בארבעה מרחבים מרכזיים:

- **מרחב אישי:** מתן מענה אישי מותאם לצורכי התלמיד תוך זיהוי וחיזוק יכולותיו הייחודיות.
- **מרחב כיתתי:** יצירת סביבה כיתתית מכילה, גמישה ומגוונת המאפשרת השתתפות פעילה של כל התלמידים.
- **מרחב בית-ספרי:** בניית תרבות בית-ספרית המבוססת על ערכים של אמון, שקיפות וקהילתיות, ועל שיח מבוסס נתונים לשיפור מתמיד.
- **מרחב חיצוני:** יצירת שותפויות בין הורים, לקהילה ולגורמים חיצוניים כדי להעשיר את המענים הניתנים בבית הספר ולחזק את החיבור שלו לסביבתו.

הוגנות אינה מטרה בפני עצמה אלא מסגרת עבודה מקיפה.
על ידי הסרת חסמים מבניים, יצירת פדגוגיה גמישה, שיתוף פעולה של כל הצוות ושימוש בנתונים, בית הספר הופך למרחב צמיחה שמאפשר לכל תלמיד להצליח.



תפיסות חינוכיות

שותפות עם הורים וקהילה כתפיסת עולם חינוכית

שותפות עם הורים וקהילה היא תפיסה חינוכית המרחיבה את גבולות בית הספר והמכירה בחשיבותם של ההורים והקהילה כשותפים פעילים בתהליך הלמידה והצמיחה של התלמיד. במקום יחסים היררכיים, גישה זו מקדמת יחסי אמון ושיתוף פעולה מתוך הבנה שרק על ידי עבודה משותפת ניתן להבטיח את הצלחתו המלאה של כל ילד וילדה.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

א. **הורים כשותפים לדרך.** הורים אינם רק "צרכנים" של שירותי חינוך, אלא הם שותפים ללמידה. כאשר בית הספר יוצר עימם קשר פתוח, כן ושיטתי, הוא מכיר בידע הייחודי שלהם על ילדיהם ומשתף אותם בתוכניות הלימודים, במטרות החינוכיות ובאתגרים. שותפות זו מאפשרת ליצור גשר בין הבית לבית הספר ולהבטיח מסר אחיד ועקבי. התפיסה מדגישה את החשיבות של "ברית הורים ומורים" שמתבססת על דיאלוג מכבד ונטול שיפוט ורואה בהורים גורם מרכזי שצריך להיות שותף מלא לקידום הילד.

ב. **כבוד להון התרבותי של ההורים.** כדי ליצור שותפות אמיתית, על בית הספר לתת מקום של כבוד לזהות ולהון התרבותי שההורים מביאים איתם. יש להכיר בכך שכל משפחה נושאת עימה ידע, מסורות, שפות וסיפורים ייחודיים שהם חלק חשוב מזהות הילד. שילוב הון תרבותי זה בתוכניות הלימודים ובאקלים הבית-ספרי מעשיר את כל הקהילה ומחזק את תחושת השייכות והנראות של התלמידים.

ג. **הקהילה כמרחב צמיחה.** בית הספר אינו פועל בחלל ריק. הוא מושפע מהקהילה המקיפה אותו ומשפיע עליה. שותפות עם הקהילה הכוללת ארגונים, מתנ"סים, ספריות, עסקים מקומיים ועוד, מאפשרת להעשיר את תוכניות הלימודים, לחשוף את התלמידים לעולמות תוכן חדשים ולחזק את תחושת השייכות שלהם למקום שבו הם חיים.

ד. **אמון ושקיפות כבסיס לשותפות.** כדי ששיתוף פעולה עם הורים וקהילה יצליח, יש צורך בבניית יחסי אמון עמוקים. הדבר מתבטא במדיניות של שקיפות מלאה לגבי התהליכים הבית-ספריים, בהקשבה אמיתית לצרכים ולרעיונות של ההורים והקהילה ובמתן לגיטימציה לקולות מגוונים. בהקשר זה, חשוב לקיים תהליכי "מסגור מחדש" שבהם בית הספר משנה את פרשנותו לגבי התנהגות או קושי של הילד ומציע להורה הסתכלות שונה ואמפטית יותר.

ה. **אי-נטישה כתפיסת יסוד.** שותפות אפקטיבית עם הורים וקהילה מושתתת על "תפיסת אי-נטישה" שרואה באיש החינוך "מבוגר משמעותי" שאינו מוותר גם כאשר קשה. הדבר נכון במיוחד כאשר עובדים עם אוכלוסיות החוות הדרה חברתית. הגישה מבקשת לפתח בקרב המורים מיומנויות של "הישארות בקשר" עם ההורה והקהילה גם במצבים מורכבים ומתסכלים, כדי שהם לא יחושו לבד.

שותפות עם הורים וקהילה היא המפתח לבניית תרבות חינוכית שלמה. על ידי הפיכת ההורים והקהילה לשותפים פעילים, בית הספר הופך ממרחב סגור למוקד קהילתי, המעצים את התלמידים, מחזק את הקשרים החברתיים ומאפשר לכל ילד וילדה לצמוח בביטחון.

זירה רביעית –

יחסי קרבה ואכפתיות

מושגים

תחושה של שייכות וביטחון בבית הספר

תחושה של שייכות וביטחון בבית הספר היא צורך פסיכולוגי בסיסי של כל תלמיד. היא מתבטאת בתחושה שהתלמיד הוא חלק בלתי נפרד מהקהילה הבית-ספרית, שהוא מוערך, נראה ואהוב. כאשר תלמיד מרגיש בטוח פיזית ורגשית, הוא מסוגל לקחת סיכונים לימודיים, לטעות, להביע את עצמו באופן חופשי וליצור קשרים חברתיים. תחושות אלו הן תנאי הכרחי ללמידה ולצמיחה, והן מהוות בסיס יציב לפיתוח כישורים חברתיים, רגשיים ואקדמיים.

כלים פסיכופדגוגיים

כלים פסיכופדגוגיים הם מגוון של שיטות וטכניקות המשלבות ידע פסיכולוגי ופדגוגי כדי לחזק את הקשר בין מורה לתלמיד. כלים אלו מסייעים למורה להכיר לעומק את עולמו הרגשי והחברתי של התלמיד ולהתאים את ההוראה לצרכיו האישיים. לדוגמה, מורים יכולים להשתמש בשיחות אישיות קצרות, בפרקטיקות של הקשבה פעילה ומתן לגיטימציה לרגשות וביצירת הזדמנויות לדיאלוג כן ואמיתי. כלים אלו בונים יחסי אמון הדדיים, מחזקים את תחושת הקרבה והאכפתיות ומעצימים את תחושת הביטחון של התלמידים בכיתה.

פרח ההוגנות

"פרח ההוגנות" הוא מודל מושגי שפותח על ידי ג'וינט-אשלים בשיתוף עם משרד החינוך, ומטרתו להמחיש את עקרונות הליבה של הוגנות בחינוך. המודל מציג שבעה עקרונות כעלי כותרת שמטרתם להנחות את הצוותים החינוכיים ביישום הוגנות במערכת הבית-ספרית: נגישות, גמישות, אמון, שקיפות, אכפתיות, איכות ומגוון. על פי המודל, יישום ההוגנות מחייב את בית הספר לפעול בו זמנית בהתאם לכלל העקרונות, ובכך ליצור סביבה חינוכית שמאפשרת לכל תלמיד, ללא קשר לרקעו, לממש את הפוטנציאל הייחודי שלו.

פרקטיקות, מתודות ויישום
פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום יעד נבחר

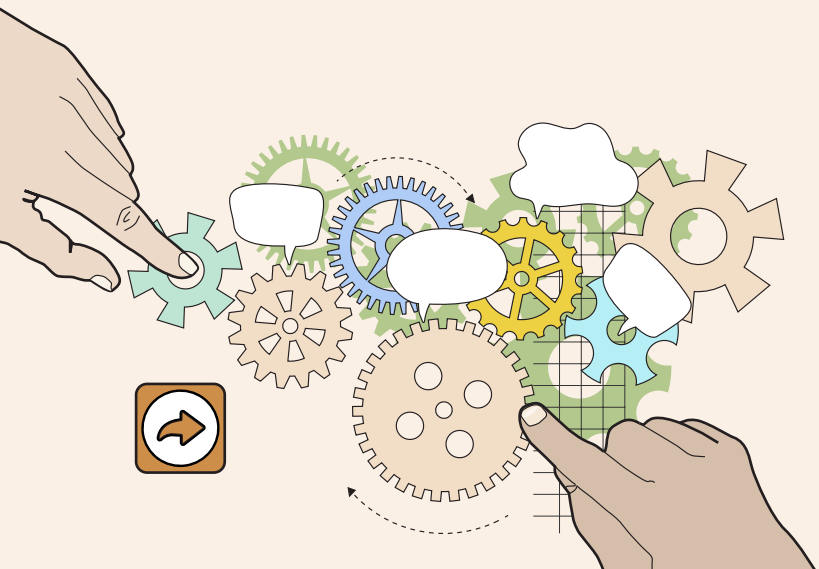
הפרקטיקה – מהלך בית ספרי להפחתת השימוש בפרקטיקות מדירות

מהלך זה נועד לקדם תרבות בית ספרית שוויונית, רגישה ומכילה באמצעות זיהוי, בחינה ושינוי של פרקטיקות חינוכיות אשר עלולות לייצר הדרה, ניכור או חוסר שייכות בקרב תלמידים והוריהם. המהלך מתמקד בהטמעת שיח מכיל, בהתאמת שגרות חינוכיות ובחיזוק הקשר עם משפחות התלמידים כחלק מתהליך מערכתי רחב.

פעולות עיקריות:

- **הבנת המושג פרקטיקות מדירות –** היכרות עם המושגים הכללה והדרכה.
- **מיפוי פרקטיקות מדירות –** קיום תהליך רפלקטיבי עם הצוות לזיהוי שגרות, שפה, נהלים או תפיסות שמייצרות הדרה, ובחינת חלופות חינוכיות מכילות.
- **מתן ייצוג תרבותי –** שילוב תכנים, סמלים, שפה ודמויות מעולמות התרבות של תלמידים ממגוון רקעים כחלק מההוראה, הטקסים, החגים והמרחב הפיזי בבית הספר.
- **חיזוק הקשר עם הורי התלמיד –** יצירת ערוצי תקשורת מותאמים ונגישים, שיח מכבד ושיתופי והכרה בתרומתם לתהליך החינוכי.
- **שינוי מושגי בשיח עם ההורים והתלמידים –** מעבר משיח שיפוטי או טכני לשיח רגשי, מקדם ומכיל, המדגיש חוזקות ואת הקשר האישי והאמון ביכולת לצמוח ולהשתנות.
- **הובלת שינוי בשגרות חינוכיות –** התאמת נהלים, טפסים, שפה פדגוגית ודרכי פעולה כך שישקפו גישה שוויונית, רגישה ומכבדת.
- **שיקוף והצגת העשייה –** תיעוד הפעולות, הצגת תובנות והתקדמות בפני הנהלה, צוותים והורים ליצירת נראות והכרה בעשייה החינוכית.

בסיום התהליך יפעלו צוותי ההוראה מתוך מודעות גבוהה להקשרים תרבותיים וחברתיים ויקדמו אקלים הוגן ושוויוני, בטוח ומאפשר לכל תלמיד. השפה החינוכית תהיה מכילה ומכבדת, הקשר עם משפחות התלמידים יחוזק, והמרחב הבית ספרי יבטא נראות תרבותית מגוונת. תתקיים הפחתה בשימוש בפרקטיקות שמייצרות הדרה, תוך הטמעה של שיח חינוכי רגיש, הוגן ומקדם.



פרקטיקות, מתודות ויישום
פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום יעד נבחר

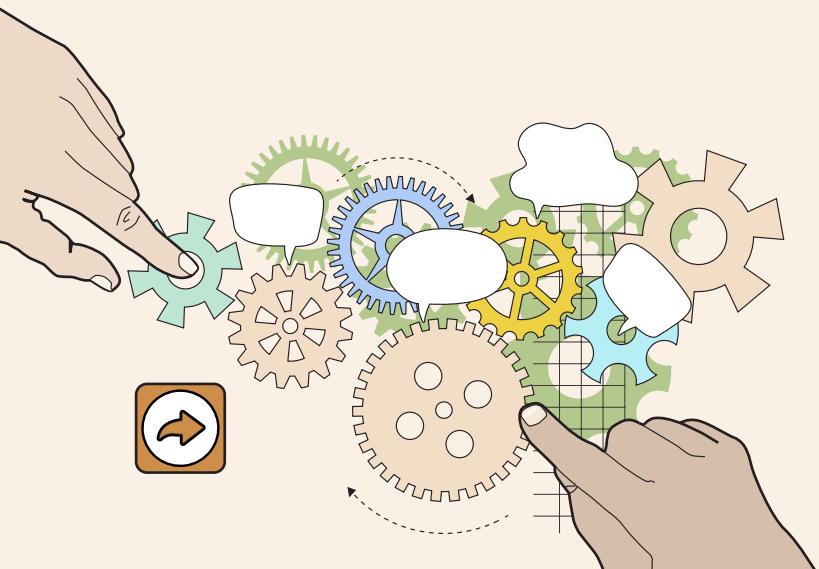
הפרקטיקה – שימוש בפרח ההוגנות כמצפן לתכנון אקוסיסטם הוגן בבית הספר ובכיתה

מהלך זה נועד להטמיע את עקרונות ההוגנות בתכנון הסביבה החינוכית תוך שימוש בפרח ההוגנות ככלי מושגי ויישומי. הפרח משמש מצפן לתכנון אקוסיסטם חינוכי הוגן – כזה שמבוסס על שותפות, רגישות, הכלה, נראות, נגישות, שייכות ומשמעות – הן ברמת הכיתה והן ברמת בית הספר כולו.

פעולות עיקריות:

- **היכרות עם פרח ההוגנות –** הצגת המודל לצוות החינוכי, הבנת מרכיביו והמשגה של עקרונות ההוגנות כשפה מקצועית משותפת.
- **תכנון סביבות חינוכיות על פי עקרונות הפרח –** שימוש בפרח ההוגנות ככלי לתכנון מרחבים פיזיים, תהליכי למידה, שגרות חינוכיות ושיח פדגוגי.
- **רפלקציה על שגרות קיימות –** בחינת שגרות בית ספריות (טקסים, תעודות, שיחות משוב, תכנים לימודיים) דרך עקרונות הפרח, וזיהוי נקודות לשיפור.
- **הובלת תהליכים צוותיים –** קיום שיח מקצועי סביב עקרונות ההוגנות, שיתוף בדילמות מהשטח והטמעת השפה המושגית של הפרח בעבודת הצוותים.
- **שילוב הפרח בעבודת רכזי תחום –** שימוש בפרח ההוגנות ככלי תכנון והערכה בעבודת רכזי שכבה, מקצוע, הכלה והאוריינות.
- **שיקוף והצגת העשייה –** תיעוד תהליכים, הצגת תובנות והתקדמות בפני הנהלה, צוותים והורים ליצירת נראות והכרה בעשייה.

בסיום התהליך עקרונות ההוגנות יהיו נוכחים ומובילים בתכנון הסביבה החינוכית, בשיח הפדגוגי ובשגרות היומיום. הצוות יפעל מתוך שפה מקצועית משותפת, יזהה את עקרונות הפרח בתהליכים השונים וישתמש בהם ככלי לתכנון, רלפלקציה ולהובלת שינוי. האקוסיסטם הבית ספרי יבטא שותפות, רגישות, הכלה, נראות, נגישות, שייכות ומשמעות – באופן שיטתי, עקבי ומוטמע.



פרקטיקות, מתודות ויישום
פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום יעד נבחר

הפרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום דיאלוג מורה–תלמיד

דיאלוג מורה–תלמיד הוא כלי פדגוגי רב-עוצמה המבוסס על יחסי אמון, הקשבה והכוונה. הוא אינו שיחה טכנית או בירור נקודתי, אלא מרחב למידה משותף שבו המורה והתלמיד פועלים יחד לבניית משמעות, לפיתוח חשיבה ולהגברת תחושת המסוגלות. דיאלוג אפקטיבי תורם ללמידה עמוקה, מגביר את המעורבות של התלמידים ומחזק את הקשר בין הלמידה לבין עולמם הפנימי.

הפרקטיקה הבית-ספרית לקידום דיאלוגים פדגוגיים מתבססת על עקרונות של סקרנות, אכפתיות, משוב בונה והכוונה מטה-קוגניטיבית, והיא מחייבת תכנון, תרגול והובלה מערכתית.

הפעולות המוצעות:

- **הובלת סדנאות לצוותים חינוכיים בנושא דיאלוג פדגוגי -** הדרכות מקצועיות על עקרונות הדיאלוג, תרגול שאלות פתוחות, ניתוח מצבים כיתתיים והיכרות עם כלים להכוונה מטה-קוגניטיבית. הסדנאות יתמקדו בהפיכת הדיאלוג לשפה שגורה בכיתה ולא לאירוע חד-פעמי.
- **פיתוח שגרות של דיאלוג בכיתה -** שילוב שגרות קבועות של שיח אישי ולימודי בין מורה לתלמיד, כגון פתיחת שיעור בשאלה פתוחה, סיכום אישי, או שיח רפלקטיבי על תהליך הלמידה. השגרות יותאמו לגיל, לתחום הדעת ולסגנון ההוראה.
- **הטמעת משוב מעצב כחלק מהדיאלוג -** תכנון מערכי שיעור הכוללים נקודות עצירה למשוב תוך כדי הלמידה. המשוב יתבסס על עקרונות של דיוק, רלוונטיות ואי-שיפוטיות ויינתן באופן אישי או קבוצתי כחלק מהשיח הפדגוגי.
- **שימוש בשאלות מטה-קוגניטיביות לקידום ויסות עצמי -** הכשרת מורים לשאול שאלות שמעודדות חשיבה על תהליך הלמידה, כגון: "איך הגעת לזה?", "מה עזר לך להבין?", "מה תעשה אחרת בפעם הבאה?". שאלות אלו יוטמעו כחלק מהשיח השוטף בכיתה.
- **בניית תרבות של הקשבה פעילה -** פיתוח מיומנויות הקשבה בקרב מורים כולל התבוננות בשפת גוף, הבנת כוונה והימנעות מהנחות מוקדמות. הקשבה זו תאפשר התאמה מדויקת של המשוב, השאלות והליווי הפדגוגי לצרכים של התלמידים.
- **שילוב הדיאלוג בתהליכי הערכה והליווי -** שימוש בדיאלוג ככלי להערכה מעצבת, לשיחות אישיות כחלק מתהליך הלמידה ולתיעוד התקדמות דרך שיח ולא רק דרך ציונים. הדיאלוג יהפוך לכלי מרכזי בהבנת תהליכי החשיבה והלמידה של התלמידים.

סיכום

דיאלוג מורה–תלמיד הוא מרחב פדגוגי חי שבו נבנים קשרים, מתפתחת חשיבה ונוצרת למידה משמעותית. כאשר הדיאלוג הופך לחלק מהשגרה הבית-ספרית, הוא משנה את האקלים החינוכי, מעצים את התלמידים וממקם את המורה כשותף אמיתי בתהליך הלמידה. זהו מנוף לצמיחה אישית, קהילתית ופדגוגית

זירה חמישית –
סביבת למידה מקדמת הכלה

תפיסות חינוכיות

פדגוגיה מבוססת מקום – המרחב כמורה השלישי

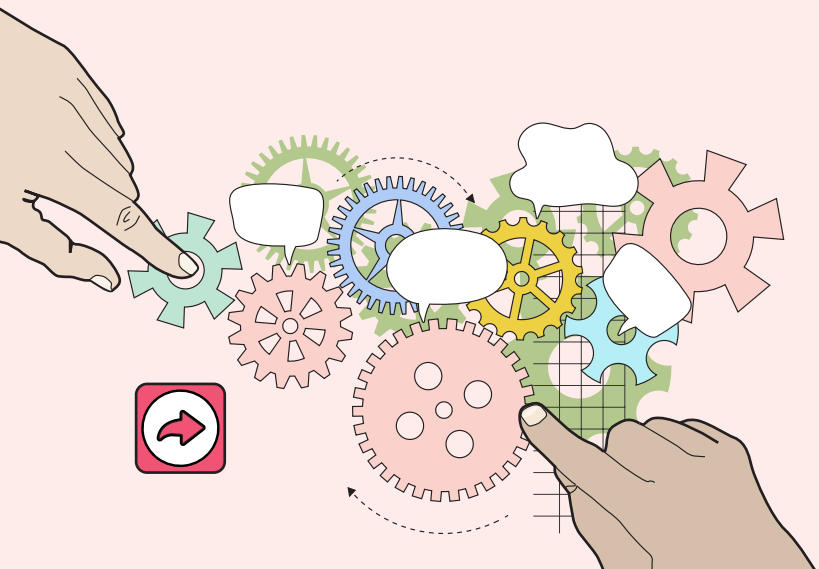
פדגוגיה מבוססת מקום היא גישה חינוכית חדשנית הרואה במרחב – הפיזי, הרגשי והקהילתי – שותף פעיל בתהליך הלמידה. היא מתייחסת לסביבה הקרובה של התלמידים לא רק כקונטקסט, אלא כמשאב פדגוגי חי המזמן סקרנות, חקירה, שייכות ואחריות. בתוך גישה זו, המרחב הופך ל"מורה השלישי" – לצד המורה והתלמיד – המשפיע על האקלים, על תחושת המסוגלות ועל איכות הלמידה.

במקום להסתפק בלמידה בין קירות הכיתה, פדגוגיה זו מרחיבה את גבולות ההוראה אל תוך החצר, השכונה, התרבות המקומית והקהילה. היא יוצרת חיבור בין הידע הנלמד לבין החיים עצמם ומטפחת זהות, סוכנות, והבנה עמוקה של המציאות.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

1. **המרחב הוא מקום של שייכות -** המרחב החינוכי צריך לשדר לתלמידים: "אתם שייכים". עיצוב הכולל תוצרי תלמידים, סמלים מקומיים, שפות שונות ופינות אישיות יוצר תחושת בית ומאפשר לכל תלמיד לראות את עצמו בתוך הסביבה הלימודית.
2. **המרחב מחולל סקרנות וחקירה -** המרחב יכול לעורר שאלות, להציע כיווני חקר ולהזמין התנסות. פינות גמישות, אזורי יצירה, קירות אינטראקטיביים וחצרות לימוד – כל אלו הופכים את הסביבה למרחב לימודי חי, רב-חושי ומשמעותי.
3. **המרחב מזמן ויסות רגשי -** מרחב מכיל מתחשב בצרכים הרגשיים של תלמידים. הוא כולל אזורי שקט, פינות רגיעה, תאורה נעימה ומאפשר לתלמידים לווסת את עצמם. מרחב כזה תורם לאקלים רגשי חיובי וללמידה מתוך ביטחון.
4. **המרחב מחזק סוכנות ואחריות -** כאשר תלמידים שותפים לעיצוב המרחב – הם מפתחים תחושת בעלות ואחריות. הם אינם רק משתמשים במרחב, אלא יוצרים אותו. שותפות זו מעצימה את התלמידים ומחזקת את תחושת האזרחות הפעילה שלהם.
5. **המרחב מחבר לקהילה -** המרחב החינוכי יכול לשקף את הקהילה המקומית, להזמין שיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים ולהפוך את בית הספר למרכז קהילתי. כך הלמידה הופכת לרלוונטית, מעורבת ומשפיעה.

פדגוגיה מבוססת מקום רואה במרחב החינוכי לא רק תפאורה, אלא שותף פעיל בתהליך הלמידה. כאשר המרחב מתוכנן מתוך מודעות לצרכים של התלמידים – הוא הופך למרחב מכיל, מעצים, ומעורר השראה. זהו המורה השלישי: שקט אך בעל השפעה עמוקה על הלמידה, הזהות והקשר של התלמידים לעולמם.



יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה חמישית –
סביבת למידה מקדמת הכלה

תפיסות חינוכיות

פדגוגיה מבוססת מקום – אמצעי לחיזוק תחושת זהות שייכות ורלוונטיות

פדגוגיה מבוססת מקום היא גישה חינוכית חדשנית הרואה בסביבה הקרובה של התלמיד, החל מבית הספר ועד הקהילה הרחבה, מוקד ללמידה. במקום להגביל את הלמידה לגבולות הכיתה והספרים, גישה זו הופכת את המקום והמרחב למשאב חינוכי מרכזי ומאפשרת ליצור למידה רלוונטית, חווייתית ובעלת משמעות. תפיסה זו שואפת לחבר בין הידע הנרכש בבית הספר לבין החיים האמיתיים של התלמידים.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

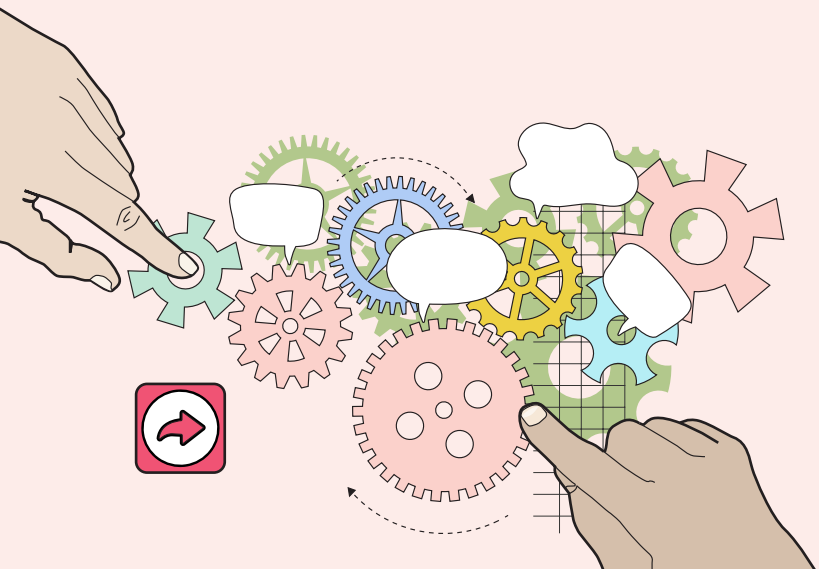
א. **המקום כטקסט לימודי.** פדגוגיה מבוססת מקום רואה בסביבה הקרובה – השכונה, הפארק, המוזיאון המקומי, או אפילו חצר בית הספר – כ"מורה" שיכול ללמד מגוון רחב של תחומים. באמצעות חקר המקום התלמידים יכולים ללמוד על היסטוריה, גיאוגרפיה, מדע, מתמטיקה, תרבות ועוד. הלמידה הופכת למעשית, רב-חושית ומשמעותית, כשהיא מתרחשת במקום שבו התלמידים חיים ופועלים.

ב. **אוטונומיה ואג'נסי של התלמיד.** בגישה זו, התלמיד אינו רק צרכן של ידע, אלא חוקר פעיל. הוא מקבל קול ובחירה לגבי תהליך הלמידה שלו: הוא מציע נושאים לחקירה מהסביבה הקרובה שלו, שואל שאלות רלוונטיות לחייו, בוחר דרכים לאיסוף מידע ומציע פתרונות. תפקיד המורה הופך ממקנה ידע למנחה המאפשר את תהליך הלמידה האותנטי.

ג. **חיבור הלמידה לקהילה.** פדגוגיה מבוססת מקום מטשטשת את הגבולות בין בית הספר לקהילה והופכת את הלמידה למעורבת חברתית. התלמידים פועלים באופן אקטיבי למען שיפור המקום והקהילה בה הם חיים. הם מזהים בעיות מקומיות (כמו למשל אתגרים סביבתיים), חוקרים אותן ומציעים פתרונות. כך הלמידה אינה נשארת תיאורטית, אלא מובילה לעשייה בעלת השפעה שמחזקת את תחושת השייכות והאזרחות הפעילה של התלמידים.

ד. **פדגוגיה של אחריות ומודעות.** פדגוגיה מבוססת מקום מפתחת אצל התלמידים תחושת אחריות כלפי המקום והסביבה. היא מעודדת אותם להתבונן באופן ביקורתי על מציאות חייהם, לזהות חסמים, לשאול שאלות על צדק חברתי ולהכיר את הסיפורים המקומיים. בכך היא מקדמת הוגנות חינוכית — היא מאפשרת לתלמידים מרקעים שונים לראות את עצמם ואת עולמם בתוך תהליך הלמידה ומזמינה אותם להביא את קולם, את זהותם ואת חוויותיהם האישיות. הלמידה אינה אחידה או אוניברסלית, אלא מותאמת להקשר המקומי ומכירה בכך שלכל תלמיד יש נקודת מוצא שונה, הזדמנויות שונות, ואתגרים ייחודיים.

פדגוגיה מבוססת מקום היא דרך ליצור למידה רלוונטית ומשמעותית המחוברת לחיים. היא הופכת את בית הספר למרכז למידה אקטיבי, המעצים את התלמידים, מקדם את האוטונומיה שלהם ומטפח את אחריותם כלפי המקום וכלפי הקהילה שבה הם חיים.



הג'וינט

תפיסות חינוכיות

כלים טכנו-פדגוגיים: שילוב טכנולוגיה וחינוך

כלים טכנו-פדגוגיים הם יישומים דיגיטליים ופלטפורמות טכנולוגיות המתוכננים במיוחד כדי לתמוך בתהליכי הוראה ולמידה. גישה זו מבוססת על ההבנה שהטכנולוגיה אינה רק כלי עזר או "קישוט", אלא חלק אינטגרלי מהפדגוגיה, והיא מאפשרת למורים לייצר חוויות למידה חדשניות, מגוונות ומותאמות אישית.

בבסיס הגישה עומדות מספר אמונות מרכזיות:

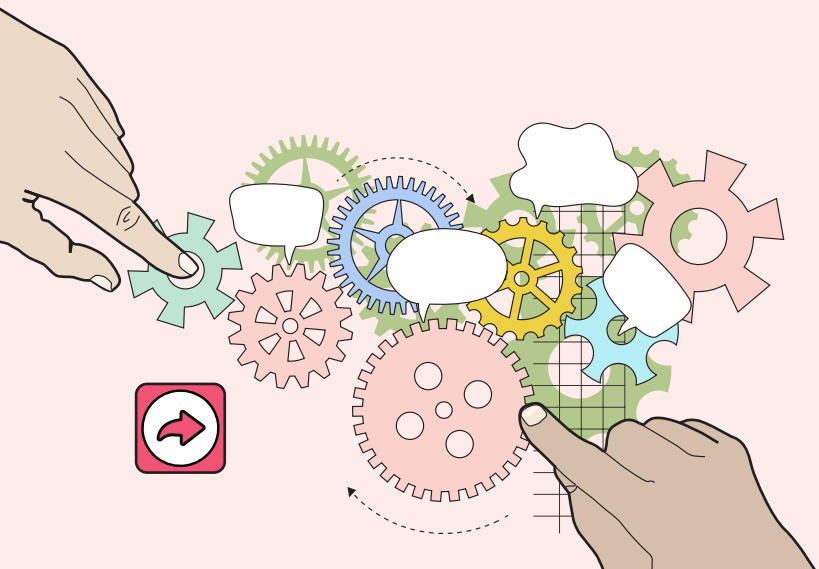
א. **טכנולוגיה היא מנוף לפדגוגיה גמישה ומכילה.** כלים טכנו-פדגוגיים מאפשרים למורים ליישם גישות כמו עיצוב אוניברסלי ללמידה (UDL) וגמישות פדגוגית. הם מספקים מגוון רחב של דרכים להציג תוכן (טקסט, וידאו, אינפוגרפיקה), מגוון דרכים לתלמידים להביע את הידע שלהם (מצגות, סרטונים, פודקאסטים) ומגוון דרכים להגברת המעורבות.

ב. **למידה מבוססת נתונים והתאמה אישית.** כלים טכנולוגיים רבים מספקים למורים נתונים מיידיים ומדויקים על התקדמות התלמידים. מידע זה יכול לשמש לזיהוי פערים, לתכנון התערבויות ממוקדות ולמתן משוב מותאם אישית. כך ההוראה הופכת למדויקת ואפקטיבית יותר.

ג. **שגרה דיגיטלית: פיתוח אוריינות דיגיטלית.** שילוב כלים טכנו-פדגוגיים בשגרת ההוראה אינו נועד רק לצורך למידת התוכן, אלא גם כדי לפתח בקרב התלמידים אוריינות דיגיטלית ומיומנויות חיוניות למאה ה-21. הכוונה היא ליכולת לאתר מידע, להעריך אותו באופן ביקורתי, לייצר תוכן באופן יצירתי ולשתף פעולה באמצעות כלים טכנולוגיים.

ד. **העצמת התלמיד כשותף פעיל.** השימוש בכלים טכנו-פדגוגיים מאפשר למורים להפוך את התלמידים לשותפים פעילים בתהליך הלמידה. תלמידים יכולים ליצור תוכן משלהם, ללמוד בקצב שלהם, לבחור מבין מגוון משימות ולשתף את עבודתם עם עמיתיהם. הדבר מעצים את תחושת האוטונומיה והמסוגלות שלהם.

כלים טכנו-פדגוגיים הם מפתח ליצירת סביבות למידה חדשניות, דינמיות ומותאמות אישית. על ידי שימוש מושכל בכלים אלו, מורים יכולים להעשיר את תהליכי ההוראה, להעמיק את המעורבות של התלמידים ולהקנות להם מיומנויות חיוניות לעולם המשתנה.



יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה חמישית –

סביבת למידה מקדמת הכלה

מושגים

מרחבי למידה מגוונים

מרחבי למידה מגוונים הם סביבות פיזיות ודיגיטליות שאינן מוגבלות לכיתה המסורתית ומטרתן לספק חוויות למידה שונות ומותאמות אישית. מרחבים אלה מעודדים למידה פעילה, יצירתית ושיתופית. הם יכולים לכלול פינות עבודה שקטות, אזורים לעבודה בקבוצות, מעבדות, ספריות, וגם מרחבים דיגיטליים המאפשרים למידה מרחוק. המגוון במרחבים תורם להכלה על ידי מתן מענה לצרכים שונים של תלמידים, כמו קשב וריכוז, תנועה או אינטראקציה חברתית.

טכנולוגיה מסייעת

טכנולוגיה מסייעת היא אוסף של כלים, מכשירים ותוכנות שנועדו לסייע לאנשים עם מוגבלויות או קשיי למידה להתגבר על אתגרים ולהשתלב באופן מלא בתהליכי הלמידה. כלים אלו יכולים לכלול תוכנות הקראה, זיהוי קולי, מקלדות מיוחדות ויישומים להתאמת טקסטים. טכנולוגיה מסייעת היא רכיב קריטי בהכלה משום שהיא בונה גשר בין התלמיד לבין חומר הלימוד וסביבת הלמידה ומאפשרת לו לממש את הפוטנציאל שלו באופן עצמאי.

מרחבי למידה ירוקים

מרחבי למידה ירוקים הם סביבות המשלבות אלמנטים של טבע וסביבה בתוך שטח בית הספר, כמו גינות לימודיות, חצרות אקולוגיות או פינות ירק. הם מוגדרים כזירות למידה נוספות שמטרתן להעניק חוויות למידה רב-חושיות וחיבור למציאות.

במסגרת תוכנית "מל"י" של משרד החינוך, מרחבים אלו נתפסים כלי פדגוגי אפקטיבי לקידום הכלה מכמה סיבות:

1. הם תורמים לוויסות רגשי: נוכחות בטבע ומגע עם אלמנטים טבעיים כמו אדמה וצמחייה מסייעים להפחתת מתח וחרדה ומספקים סביבה רגועה המאפשרת לתלמידים עם קשיים בקשב ובוויסות חושי למצוא איזון פנימי.
2. הם מייצרים למידה חווייתית: מרחבים אלה מאפשרים למידה שחורגת מהכיתה המסורתית ומעודדים התנסות מעשית, כמו גידול ירקות או חקר צמחים. למידה כזו מעצימה תלמידים שמתקשים בלמידה תיאורטית ומספקת להם הזדמנות לחוות הצלחה בדרך אחרת.
3. הם מחזקים שייכות וחיבור לקהילה: עבודה משותפת במרחבים הירוקים למען מטרה משותפת (כמו גידול ערוגה) מחזקת קשרים חברתיים ומפתחת אחריות, שייכות ותרומה. כך הם מחברים את בית הספר לקהילת ההורים והסביבה.

מרחבי למידה חוץ-כיתתיים וחוץ-בית-ספריים

מרחבי למידה חוץ-כיתתיים וחוץ-בית-ספריים הם כל סביבה מחוץ לכיתה המסורתית שבה מתקיימת למידה משמעותית. מרחבים אלו כוללים את חצר בית הספר, הספרייה, מעבדות, מוזיאונים, אתרים היסטוריים, אוטובוסים, ובעצם כל מקום שמאפשר למידה מבוססת חוויה. הלמידה במרחבים אלה מאפשרת לחבר בין תכנים תיאורטיים לבין העולם האמיתי, מעודדת עבודה בקבוצות ופיתוח מיומנויות חברתיות ומספקת חוויה רב-חושית שמעצימה את עניין התלמידים ומרחיבה את אופקיהם. **קישורים?**

יסודי עכשווי
מרחבים רב ממדיים להתנסויות

זירה חמישית –
סביבת למידה מקדמת הכלה

פרקטיקות, מתודות ויישום
פרקטיקה – פעולות בית ספריות לקידום יעד נבחר

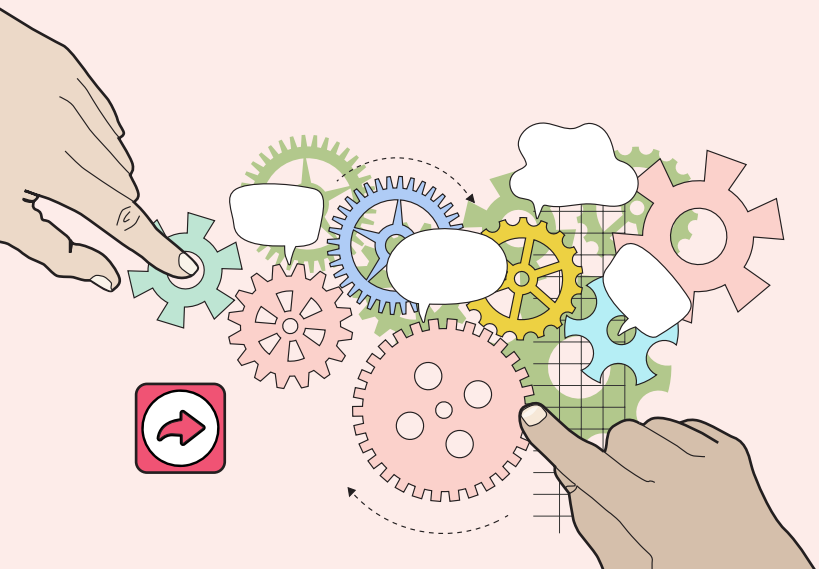
הפרקטיקה – תכנון וארגון מרחבי למידה

מהלך זה נועד להרחיב את ההבנה של מרחבי למידה מגוונים והשימוש בהם מתוך תפיסה פדגוגית הרואה במרחב החינוכי מרכיב מרכזי בהבטחת הוגנות, נגישות, שייכות ומשמעות לכלל התלמידים. שימוש מושכל במרחבים שונים מאפשר התאמה לצרכים מגוונים, טיפוח תחושת מסוגלות, יצירת קשרים בין-אישיים והעמקת הקשר בין הלמידה לבין עולמו של התלמיד.

פעולות עיקריות:

- **מיפוי והגדרה של מרחבי הלמידה הקיימים והפוטנציאליים –** מרחבים בכיתה, מרחבים חוץ-כיתתיים, מרחבים חוץ-בית ספריים ומרחבים ירוקים – תוך בחינת נגישות, התאמה תרבותית והזדמנויות ליצירת שייכות.
- **תכנון פדגוגי מותאם למרחב ולתלמידים –** התאמת מטרות, תכנים, דרכי הוראה והערכה לכל מרחב תוך התייחסות להבדלים בין תלמידים, בסגנונות למידה, בצרכים רגשיים ותרבותיים.
- **ארגון פיזי של המרחבים מתוך תפיסה של הוגנות –** עיצוב המרחב כך שיהיה נגיש, בטוח, גמיש ומכבד את זהותם של כלל התלמידים. יצירת מרחבים שמאפשרים ביטוי אישי, עבודה שיתופית והפחתת חסמים.
- **הטמעה בשגרות ההוראה –** שילוב השימוש במרחבים כחלק מהתכנון השוטף תוך יצירת הזדמנויות ללמידה פעילה, חווייתית ומותאמת. שימוש במרחבים גם ככלי ליצירת קשרים, הכלה והפחתת הדרה.
- **פיתוח כלים להערכה של השפעת המרחב על הלמידה וההוגנות –** תצפיות, רפלקציה, משוב מהתלמידים והצוות, בחינת תחושת שייכות, נראות ומשמעות והתאמות בהתאם לצרכים.
- **שיתוף והובלה צוותית –** קיום שיח מקצועי סביב השימוש במרחבים מתוך פרספקטיבה של הוגנות, שיתוף בדוגמאות מהשטח והובלת תהליכים של למידה מתוך מרחב.

בסיום התהליך השימוש במרחבי למידה ישמש כלי מרכזי לקידום הוגנות חינוכית. מרחבים מגוונים – בכיתה, מחוץ לה, ברחבי בית הספר מחוצה לו ובמרחבים ירוקים – ישמשו ללמידה פעילה, מותאמת, שיתופית ומכילה. התלמידים יחוו תחושת שייכות, נראות, נגישות ומשמעות גבוהה יותר, והצוות יפעל מתוך מודעות להשפעה של המרחב על קידום שוויון הזדמנויות, הכלה וצמיחה אישית.



הג'וינט