



מדינת ישראל
משרד החינוך
המנהל הפדגוגי
אגף א' חינוך יסודי

לראות את כל הקשת

אגף לחינוך יסודי רכז השתלבות

14

אגרת לרכזי השתלבות

טבת תשפ"א - דצמבר 2020

ממ"פוי לתוכנית עבודה גשר המ"מים

רכזים יקרים,

חלק משמעותי מתפקידו של הרכז הוא התוויית דרכי ההוראה המותאמות בכיתה ההטרוגנית והובלתם. עליו לאסוף נתונים בראייה מערכתית באמצעות מיפויים בהלימה לצרכים של בית-הספר, ואלה ישמשו כלי למידה לשיפור, לשינוי ואף לשימור הקיים. כתיבת תוכנית העבודה על-ידי הצוות על סמך מיפויים אלה תכונן ותלווה על-ידי הרכז.

באגרת זו מוצגות מטרות ודרכי פעולה למימושן בהלימה לצורכי הכיתה, בדרך של שיח מתמיד וחשיבה משותפת ומשתפת בין חברי הצוות, אשר יובילו להוראה החכמה והנכונה בכיתה בעזרת הכלי המסייע - גשר המ"מים.

מתי?

מהן
הפעולות?

מטרות

מדוע?

מי?

מה?

1 נקטנו לשון זכר מטעמי נוחות בלבד.
בכל מקום הכוונה היא לכל המגדרים.

מהי תוכנית עבודה?

תוכנית עבודה היא דרך פעולה מתוכננת היטב המכילה הצבת יעדים ורשימת פעולות לביצוע.

תוכנית עבודה היא התרגום המעשי של החזון ושל המטרות של הארגון לפעילויות שמקדמות את השגת מטרותיו. לפיכך, משמשת תוכנית העבודה הכיתתית השנתית כלי ניהולי להנעה, להכוונה, לתיאום, לבקרה ולהערכה עבור המחנך, אנשי צוות ההוראה ולעיתים גם עבור התלמידים כשותפים לתהליך.

על-פי תוכנית העבודה הכיתתית מותווית הדרך באופן המיטבי - מהמצב המצוי למצב הרצוי ולמימוש החזון. לניהול התהליך נדרשת חשיבה משותפת ומשתפת בין כל חברי הצוות.





לשם מה? מהי חשיבותה של תוכנית העבודה הכיתתית?

כתיבתה של תוכנית עבודה נובעת מתוך צורך שמתעורר והמוטיבציה לשינוי עקב חוסר שביעות רצון מהמצב הקיים. המוטיבציה לשינוי היא כוח מניע משמעותי המסמן את הסיכוי לשינוי, אך לצידה מתגלות גם התנגדויות בשל הנטל הנוסף המועמס על עבודת המורה.

לשם כך חשוב להבהיר:

- ← תוכנית עבודה אינה המטרה אלא האמצעי להשגתה.
- ← תוכנית העבודה אינה עבודה נוספת, אלא חלק מהעבודה.
- ← תוכנית העבודה היא כלי עבודה דינמי וגמיש (פרואקטיבי)
- ← תוכנית עבודה מקנה הזדמנות להתחדשות בחשיבה, בגישה, בתכנון ולבסוף במעשה.

תפקידה של תוכנית העבודה לשרת את המורה. עליה להיות רלוונטית, יישומית ותורמת הלכה למעשה לתהליכי ההוראה-למידה, תוך מתן מענה משמעותי לצרכים האמיתיים של התלמידים בכיתה.

תוכנית עבודה כיתתית היא כלי פרואקטיבי המאפשר יציאה ממעגל הדאגה והרחבת מעגל ההשפעה של הצוות בכיתה. הפרואקטיביות בתכנון המטרות והפעולות למימושן משקפת את האמונה בתחושת המסוגלות לשינוי בזכות יוזמה, אחריות ומנהיגות אישית.

ניתן ומומלץ להרחיב ולהעשיר את הידע בנושא מעגל הדאגה וההשפעה באמצעות ספרו של סטיבן קובי **שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד¹**.

1 סטיבן קובי (1996). שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד. תל אביב: אור עם.



תהליך כתיבת תוכנית העבודה

לצורך כתיבת תוכנית עבודה יישומית לכיתה יש להכיר היכרות מעמיקה את הכיתה, החוזקות והחסמים שלה וכן את הגורמים לחסמים והצרכים הנובעים מהם. לשם כך נדרש מיפוי כיתתי הוליסטי, אשר מציג היבטים שונים של התמונה הכיתתית - לימודי, התנהגותי, תפקודי, חברתי, אישי-משפחתי ורגשי.

שותפויות

תוכנית העבודה אינה של איש אחד. לחשיבה על הגדרת המטרות, על הפעולות ולקביעת לוחות הזמנים נדרשת עבודת צוות ושותפות. התבוננות משותפת במיפוי תניב תוכנית מדויקת ויעילה יותר וכן ריבוי של קשרים לשיתוף פעולה אשר יסייעו להפוך אותה אפשרית ולהוציאה לפועל.

אחריות

תוכנית העבודה תנוהל על-ידי מחנך/ת הכיתה המתכלל/ת את התהליך.





תהליך בחירת הפעולות המתאימות

על-פי התפיסה של העיצוב האוניברסלי ללמידה, וכן על-פי הדרכים המעשיות של ההוראה החכמה, על המורה לפעול בשני ערוצים מקבילים בהתייחס לחסמים (קשיים) המתגלים במיפוי - ערוץ הטווח המידי וערוץ הטווח הארוך.

בטווח המידי

המורה נדרש לתת מענה לתלמיד בעת השיעור. מענה זה יאופיין לרוב בהתאמת הסביבה הלימודית, והפעולות תבואנה לידי ביטוי בהתאמת דרכי ההוראה בכיתה לצורכי התלמיד.

נבחר בפעולות של הסרת חסמים בטווח המידי בדרך ההוראה בכיתה באמצעות ההתבוננות בחסמים, כאשר המורה מלמד את כל הכיתה ונותן מענה לחסם של התלמיד.

בטווח הארוך

המורה נדרש לסייע לתלמיד להתמודד עם הקושי הנתון, כלומר, על התלמיד להתמודד בסביבה הלימודית על דרישותיה.

נבחר פעולות להסרת חסמים במענה פרטני מכון לתלמיד הבודד / לקבוצה מסוימת באופן שניתן להעמיק ולקדם את התלמידים מהמקום שבו הם נמצאים.



מה מפילה תוכנית העבודה

יעדים ומטרות

הגדרת הצורך שעליו אנחנו מבקשים לענות, וכיצד נוביל את הכיתה ונממש את הצעדים הלכה למעשה בכיתה.

פעולות ליישום

רישום הפעולות של דרכי ההוראה שיחוללו את השינוי בכיתה ברמת הפרט וברמת הכיתה.

שותפים לעשייה

הגדרת השותפים מצוות בית-הספר והתלמידים, ואחריותם לביצוע הפעולות ולקידום המטרות שצוינו בתוכנית.

לוח זמנים

קביעת מועדי הפעולות הלכה למעשה והתדירות שלהן.
קביעת מועדים במהלך שנת הלימודים למעקב ולבקרה על התהליך.

מדדי תוצאה

הגדרה כמותית ומדידה של התוצאה הרצויה. למשל, מספר התלמידים שהתחולל אצלם שינוי בתחום שהוגדר כיעד ובמועד שהוגדר למעקב.

הדרך ממיפוי לתוכנית עבודה - גשר המ"מים

הקדמה

הכלי המוצג באגרת משמש גשר, פשוטו כמשמעו. גשר המ"מים מאפשר סלילת דרך בין המצוי לרצוי ובין המיפוי לתוכנית העבודה באמצעות הצגת שאלות פשוטות ומובנות. השאלות יוצרות שיח סביב הסיפור הכיתתי באופן שמבהיר במדויק את התמונה הכיתתית, הצרכים העולים ממנה וכן את העשייה שלנו בעקבות הבירור המעמיק: הגשר מכוון למטרות מוגדרות ובנות השגה, לפעולות מותאמות, לסדר יום קבוע המאפשר את יישומן וכן למדדי מעקב ובקרה.

הכלי מכיל בתוכו קישורים פעילים לחומרים שונים. ניתן וחשוב להיעזר בכלים המוצעים שיסייעו בדרך לתוכנית עבודה שתעזור לעבודת המורה בכיתה.

מטרות הגשר

- ↪ דיוק בדרך ההתבוננות במיפוי ברוח העיצוב האוניברסלי - התבוננות דרך חסמים כיתתיים ופרטניים.
- ↪ התוויית דרך פשוטה וברורה לכתיבת תוכנית עבודה: מיקוד במטרות ובפעולות מתאימות, הגדרת שותפויות ותחומי אחריות.
- ↪ כתיבת תוכנית עבודה יישומית ל'מחר בבוקר'.
- ↪ הטמעת דרך שיטתית כחלק משגרת עבודה בבית-הספר במטרה לחולל שינוי:
 - < יצירת מחויבות לפעולה.
 - < קביעת שגרת עבודה מאפשרת ואפשרית.
 - < בחינה מתמדת של התהליך ושל התוצאות.

בשר המ"מים

ערכה והנגישה רותי נדיב

מהי התמונה המשתקפת מהמפוי?
מהם הצרכים שעולים מתוך התמונה הכיתתית?
מהן החוזקות של הכיתה?

מה?

מיהם התלמידים בכיתה?
היכרות מעמיקה עם החסמים ועם חוזקותיהם
מי נמצא במעגלי התמיכה של הכיתה
(מהם המשאבים שעומדים לרשותנו)?

מי?

מהם **הגורמים** לחסמים בכיתה?
בחינה מעמיקה של **החסמים** הכיתתיים
והפרטניים וזיהוי הצרכים הנובעים מהם.

מדוע?

למען מה אפעל?
מה הייתי רוצה שיהיה אחרת בכיתה / שישתנה
בהתאם לתמונה שתתקבל?
מה ישתנה בכיתה לאחר מתן מענה מתאים?
קביעת יעדים בני השגה

מטרות

מהן **הפעולות** שאנקוט כדי לחולל את השינוי
המתבקש?
כיצד אפעל בטווח הקצר ולטווח הארוך בכיתה?
כיצד יפעל שאר הצוות בכיתה?
פעולות להסרת חסמים

מהן
הפעולות?

מהי **שגרת העבודה** שתיקבע ליישום הפעולות?
כיצד אהפוך את הפעולות **לאפשרויות**?
באילו שיעורים / שעות יינקטו הפעולות?
מהי התדירות של הפעולות?

מתי?

בשר המ'מים שלבי העבודה

שלב ראשון

איסוף נתונים בעזרת מיפוי

01

מיפוי כיתה כולל מענים

כלי עזר:



מיפוי רמזור



דוגמה



גירסה מקוצרת



גירסה בערבית

ניתן כמובן להשתמש בכל מיפוי הוליסטי² המתאים לבית-הספר / להוסיף ולגרוע עמודות בהתאם לצורכי בית-הספר.

שלב שני

בניית והבנת התמונה הכיתתית (מה?)

02

כדי להבין את מה שמשקף מתוך המיפוי עלינו לשאול את השאלה 'מה?', מהם הצרכים המתבררים מתוך המיפוי. המטה - לדייק בתיאור הסיפור גם בעזרת 'עיניים נוספות', אנשי צוות נוספים השותפים לעשייה בכיתה.

2 משרד החינוך פועל כיום לפיתוח שאלון אחיד בכל הארץ המיועד למיפוי כיתה.

המיפוי מאפשר זוויות התבוננות שונות בכיתה:

- ↪ התבוננות בכיתה ומיקוד בהיבט הלימודי / הרגשי / ההתנהגותי / החברתי והתפקודי.
- ↪ זיהוי החסמים שמאפיינים את הכיתה לצד החוזקות שמאפיינות אותה, במטרה - לבחור את היעדים המתאימים לכיתה ואת הפעולות המתאימות להסרת החסמים המאפיינים אותה.
- ↪ התבוננות בתלמיד הבודד במגוון תחומים. זיהוי החסמים המאפיינים אותו לצד החוזקות במטרה - לבחור את היעדים האישיים לתלמיד ואת הפעולות שניתן לנקוט בכיתה, כדי להנגיש עבורו את תהליך הלמידה וכן פעולות פרטניות לטווח הארוך.

כלי עזר:

ממיפוי לתכנית עבודה

swot

שלב שלישי

**היכרות מעמיקה עם תלמידי הכיתה באופן יחידני
ובמליאה (מי?)**



היכרות זו מתייחסת לממדים הבאים:

- ↪ חוזקות התלמידים
- ↪ רקע אישי-משפחתי
- ↪ מצב לימודי (הישגים, מצטיינים / תלמידי שילוב / לקויי למידה ועוד...)
- ↪ מצב רגשי-התנהגותי
- ↪ מצב חברתי

משאבים העומדים לרשות הכיתה וחסמים אפשריים:

- ← מיפוי הכוחות בצוות המורים של הכיתה ובצוות בית-הספר בכלל.
- ← תוכניות מיוחדות
- ← סביבה לימודית בכיתה ומחוצה לה
- ← משאבים פרטניים: שעות פרטניות, שעות שילוב, שעות רוחב, שעות יועצת וכד'

כלי עזר:

[ממיפוי לתכנית עבודה אישית](#)
[כלי פתוח לאיתור חסמי למידה](#)

שלב רביעי היכרות מעמיקה עם הגורמים (מדוע?)



בשלב זה אנו נדרשים לבחון מדוע מוצבים בפנינו האתגרים שעלו מתוך המיפוי ומאין הם נובעים. רק היכרות מעמיקה עם הגורמים תוביל להצבת יעדים ודרכי הוראה ופעולה המתאימים יותר לכיתה.

יש להתייחס לשלושה מאפיינים אפשריים המשפיעים על האתגרים שמציבה העבודה בכיתה:

- ← מאפיינים של התלמידים כפי שתוארו בשאלות הקודמות.
- ← מאפיינים של תפיסות המורה בכיתה ודרך ההוראה בה.
- ← מאפיינים של יחסי הגומלין בין המורה לתלמידים.

כלי עזר:

[מודל ניתוח מקרה](#)

בכלי זה נשאלות השאלות הבאות: מהם הסימפטומים? מהם הגורמים? אלו צרכים עולים? מהו הסיפור האחר האופטימלי לאחר שינוי? איפה נפגשים הסיפורים שלנו? מה הדבר הקטן שאעשה אחרת בפעם הבאה שניפגש?

שלב חמישי הגדרת מטרות

05

מיפוי הכיתה חושף לעיתים צרכים רבים ומגוונים, ואלה מציבים בפנינו מטרות רבות שלהשגתן נדרשות פעולות שלעיתים מתנגשות זו בזו. בשלב זה נקבע את היעדים המתאימים לאחר שערכנו בירור מעמיק באמצעות השאלות הקודמות.

קביעת המטרות צריכה להיות ספציפית, מדידה, בת השגה, מדודה בזמן ורלוונטית לכיתה. למשל, הגברת מעורבות התלמידים במהלך השיעור. המדד: עלייה של כ-X במספר התלמידים שמשתתפים בשיעור או שלומדים באופן פעיל בעבודה עצמאית וכד'. חשוב לקבוע שתיים עד שלוש מטרות שכל הצוות העובד בכיתה יהיה מכון אליהן.

שלב שישי בחירת הפעולות?³ (מהן)

06

בשלב זה נבחן את הפעולות המותאמות לכיתה, אשר באמצעותן נשיג את המטרות שנקבעו בשלב הקודם. הפעולות שיינקטו יענו על הצרכים של הכיתה עם מבט על הפרטים שבה. את הפעולות יש להגדיר בצורה ברורה ומדויקת.

כלי עזר:

הוראה חכמה: הצעה להתבוננות אחרת בהוראה בכיתה על-פי תפיסת העיצוב האוניברסלי, וכן דרכים להסרת חסמים שונים ומגוונים בטווח הקצר (בדרכי הוראה בכיתה) ולטווח הארוך (למענה אישי לפרט).

מודל קשת: מארז ידע לרשות צוות ההוראה.

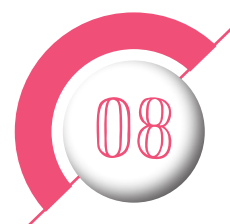
3 מודל 'קשת' להוראה בכיתה הטרוגנית הוא מקור ידע חשוב למימוש שלב זה.

שלב שביעי קביעת שגרות (מתי?)



בשלב זה חשוב לקבוע את השגרה שתאפשר לפעולות לצאת אל הפועל. השגרה והסדירות מאפשרות לקדם את הפעולות שנקבעו. הן יצרו מערך ברור של אחריות בקרב הצוות ויקבעו את התדירות שבה הפעולות יקרו. קביעת השגרה והסדירות מקדמת את המחויבות לעבר היעדים.

שלב שמיני מעקב ובקרה

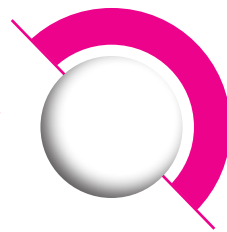


חשוב לקבוע מתי תיבחנה יעילותו והצלחתו של התהליך. את צומתי הבקרה יש לקבוע מראש - הקביעה מסייעת לכוון את העשייה ולמקד אותה.

יש לזכור!

תוכנית העבודה היא דינמית ומשתנה בהתאם למציאות. שלב זה הוא תהליכי לאורך השנה לצורך מעקב משמעותי אחר תוצאות תוכנית העבודה, במטרה להוביל אותה בכל צומת בקרה לשיפור ולטיוב.

שלב אחרון כתיבת תוכנית העבודה



תוכנית העבודה משקפת את התשובות לשאלות שהתעוררו בדרך לכתיבתה. מעל לתוכנית העבודה מוצע לציין מספרים לפי הקריטריונים. המספרים מסייעים לראות באופן מדויק את התמונה. ניתן להשתמש בכל טבלת תוכנית עבודה אשר משרתת את מטרתה ומתאימה לצורכי בית-הספר.

כלי עזר:

[תוכנית העבודה](#)

המלצה: בבואכם להציג את הכלי 'גשר המ"מים', מומלץ להשתמש בסיפור כיתתי מתוך בית-הספר, ולהדגים את התהליך כולו וכן את תוצאותיו לחדר המורים או לקבוצת ההיוועצות, אם ניתן. להלן דוגמה, סיפורה של כיתה

▶ [לסיפורה של כיתה לחץ כאן](#)

ביבליוגרפיה

איגרת לרכזי השתלבות מס' 2: הוראה חכמה.

קמין, א'. כולם מדברים על חשוב לעומת דחוף... אף אחד לא מדבר על...
משמעותי. נדלה בדצמבר 2020.

תוכנית עבודה. אתר שיתופים. נדלה בדצמבר 2020.

תלקיט לרכזי השתלבות: סדנה - ממיפוי לתוכנית עבודה.
נדלה בדצמבר 2020.

תלקיט לרכזי השתלבות: סדנה - עיצוב אוניברסלי ללמידה.
נדלה בדצמבר 2020.

רשימה ביבליוגרפית מומלצת להעשרה:

דוידסון, ג' (2002). מטרות ויעדים בחיים והדרך להשיגם: המדריך שלך לחיים
(תרגום: יואב הופמן). תל אביב: אופוס.

ויניגר, ר'. תהליך הכנסת שינויים בבית-הספר. מכללת אורות.
עמ' 537 - 552.

<https://orot.ac.il/sites/default/files/tallelei-orot/6-34.pdf>
נדלה בדצמבר 2020.

קובי, ס' (1996). שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד.
תל אביב: אור עם.



בברכת הצלחה,

מוריה טלמור וצוות המדריכים:

טלי מנו, שלהבת בני, עידית הוכנברג, סיוון וולמן, עינת דמתי,
רחל אילוק, אפרת פרוסט, אניטה גולשה, אתי אהרון,
הילה ליכט שטרית, סנאא שמאליה, יפי ברנדווין.

עיצוב גרפי גלית סבג "טו דו דיזיין"

הוצאה לאור גף פרסומים, משרד החינוך

התשפ"א - 2020