

כתיבת תוכנית עבודה בית ספרית



משרד החינוך

"אֵז תִּבִּין צֶדֶק וּמִשְׁפָּט וּמִיִּשְׁרִים כָּל מַעֲגַל טוֹב" משלי ב, ט





Photo by Nerene Grobler on Unsplash

לפניך מערך לכתיבת תכנית עבודה בית ספרית.

המערך נפתח במבוא קצר והסבר על המבנה המוצע לתכנית העבודה.

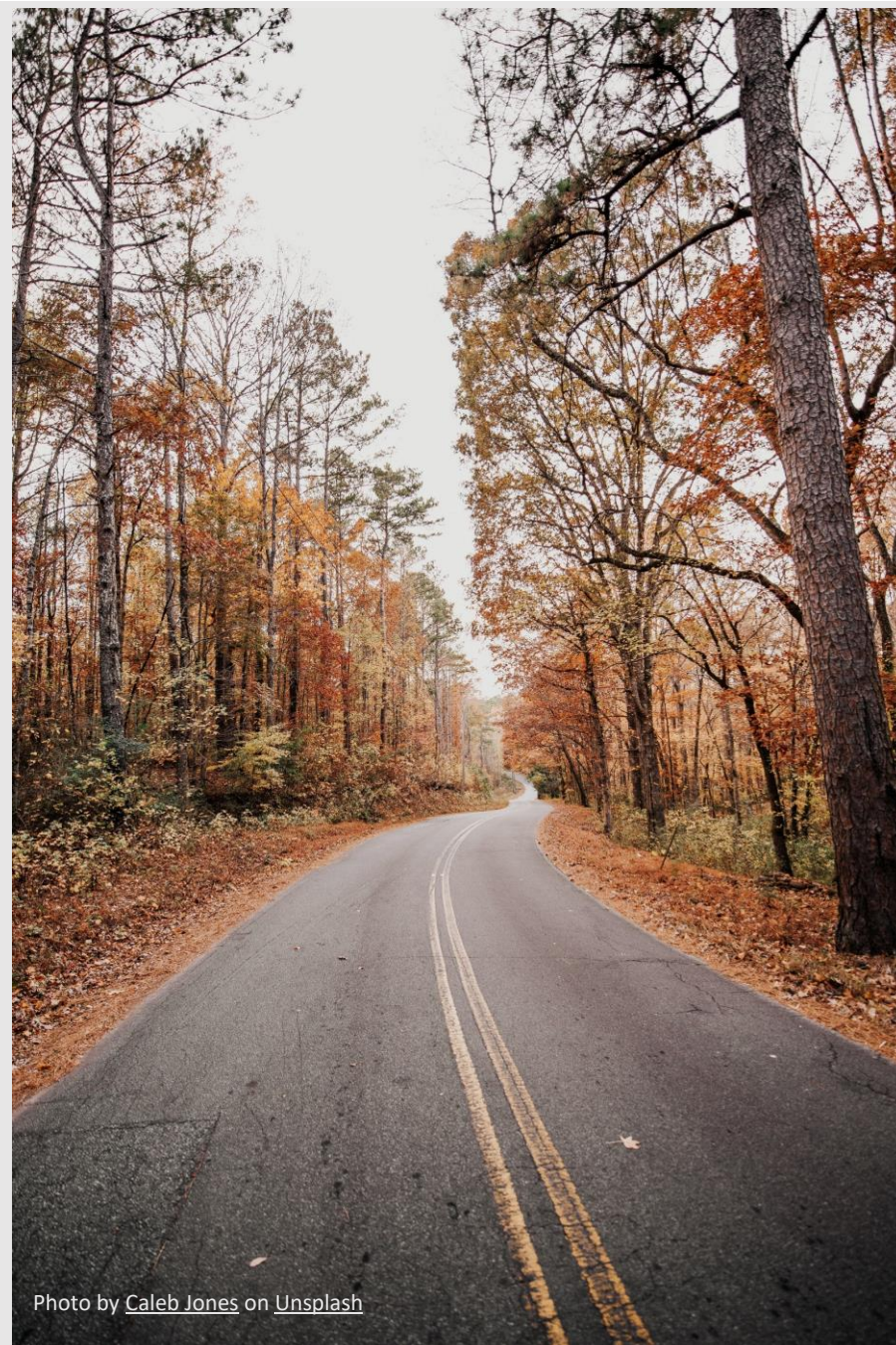
בהמשך, מפורטות הגדרה ודוגמאות לכל אחד מרכיבי תכנית העבודה ומצורף מחוון, שמאפשר להעריך את הניסוח של כל אחד מהרכיבים. לצד כל דירוג במחוון תמצאו דוגמאות שיסייעו להבין אותן.

המערך מזמין אתכם לתהליך למידה צוותי על כתיבת תכנית עבודה.

- מומלץ לקרוא וללמוד אותו יחד עם השותפים שלכם לכתיבת תכנית העבודה.
- מומלץ להקדיש ישיבה משותפת של כשעה וחצי ללמוד את ההגדרות, לנתח את הדוגמאות, ולהבין את הכשלים שמוצגים בכל דוגמא.

כתיבת תוכנית עבודה | מבוא

תוכנית העבודה נועדה להוות בסיס מוסכם לתהליכי העבודה בבית הספר ולהערכת האפקטיביות של העשייה הבית ספרית. כל תכנית עבודה תיכתב לאור מטרה אותה יש להשיג על פי החזון הבית ספרי, חזון ארגוני או עקרון מנחה אחר של בית הספר. תוכנית עבודה טובה משקפת את ההנחות ביחס לשאלה: מדוע ואיך אוסף הפעולות שעושים אמור להוביל לתוצאות הרצויות? בבתי הספר במישרים מתנהל תהליך שיפור בית ספרי בליווי ארגונים חינוכיים שנבחרו לכך, המכוון להשגת **תוצאות מצופות ידועות ומוסכמות** (ראו נספח). תוכנית העבודה הבית ספרית מעוצבת בעבודה משותפת של מנהל.ת ביה"ס והארגון המלווה ומשקפת את תיאורית השינוי של הארגון ואת מתן המענה לצרכים הייחודיים של בית הספר.



ההתבוננות בתכנית העבודה מאפשרת לבחון את:

מידת הסבירות להשיג באמצעות פעולה מסוימת את התוצאה הרצויה.
למשל, להשיג שיפור בהישגי התלמידים באמצעות הכשרת רכזי מקצועות (לא מספיק סביר. קשור יותר ישיר לפיתוח המקצועי של הצוות למשל).



הנחות יסוד סמויות שאינן מתורגמות לפעולות (ולכן לא נגיע לתוצאה הרצויה).
למשל, שביעות רצון גבוהה של כל ההורים באמצעות עבודה עם הנהגת ההורים (מובלעת ההנחה שהנהגת ההורים תצליח להשפיע על שביעות הרצון של שאר ההורים או לייצג את כלל ההורים היטב מול בית הספר).



לצורך התרגול נבחרה דוגמא שנוסחה היטב באחת מתכניות העבודה של בית במיזם מישרים. על מנת להשיג את התוצאה הרצויה: "אוריינות שפתית ומתמטית היא הליבה של תהליכי הלימוד: חשיפה לעושר לשוני, התנסות פעילה אינטנסיבית בסביבות אורייניות לתלמידים, השיעורים מבוססים על שיח עשיר בו התלמידים שותפים פעילים ומרכזיים", בית הספר זיהה צורך לעודד את התלמידים להתקדם ברכישת הקריאה ולחזק את המעורבות של ההורים כתומכי למידה עבורם. המערך עוקב אחר התפתחות תכנית העבודה שנבנתה כדי לקדם השגת תוצאה זו מרמת הפעולה ואילך.

תכנית עבודה | מבנה

תוצאה רצויה

ממסמך התוצאות הרצויות של מישרים

זירת פעולה

מזירות הפעילות של המיזם

פעולה

תוצאה

יעד

כלי מדידה

את הרכיבים הללו מנסחים עבור 3 רמות:

- רמת מנהיגות וצוות
- רמת ההורים
- רמת התלמידים



פעולה

המעשה שהארגון המלווה/בית הספר עושה במטרה לקדם את השינוי בבית הספר ולהשיג תוצאה רצויה. ניסוח בהיר של פעולה הכרחי על מנת להציב יעדים, לקיים שיח גלוי עם הצוות ולהעריך התקדמות ואפקטיביות.

✓ הפעולה נובעת מהתוצאה הרצויה באופן ברור ומתאימה לתיאורית השינוי של בית הספר והארגון המלווה (או לא פוגעת בה).

✓ הפעולה צריכה להיות מרכזית בתהליך השינוי ומותאמת לצרכי בית הספר בנקודת הזמן הנוכחית (על פי נתוני מיפוי או הערכה אחרת).

✓ הפעולה מנוסחת באופן בהיר, כך שניתן להבין מה בדיוק מתכוונים לעשות

✓ הפעולה מבססת קיימות של השיפור בבית הספר



פעולה | מחוון

רכיב פעולה	סטנדרט מיטבי	דורש תיקון	מתחת למצופה
- הפעולה מנוסחת באופן בהיר כך שניתן להבין מה בדיוק מתכוונים לעשות. - הפעולה מרכזית בתהליך השינוי. - הפעולה מוגדרת ביחס לצרכים של בית הספר בנקודת הזמן הנוכחית. - לפעולה מוגדרים מועדי התחלה וסיום ותקציב (במידת הצורך).	- הפעולה מנוסחת באופן כללי – קשה להבין מה מתכוונים לבצע. - ניסוח הפעולה כולל גם את התוצאה	- הפעולה מנוסחת באופן כללי – קשה להבין מה מתכוונים לבצע. - ניסוח הפעולה כולל גם את התוצאה	- פעולה אנקדוטלית או אוסף גדול של פעולות ושל בעלי תפקידים מעורבים - פעולה גנרית של הארגון - לא ברור הקשר שלה לצרכי בית הספר
דוגמא	קיום קבוצות קריאה לתלמידי כיתות א'-ב' והוריהם בשיתוף מתנדבים מהקהילה להשגת פגרים שפתיים בקרב תלמידים ממשפחות עם חסכים שפתיים (עולים, קשיים סוציאלקונומיים וכו').	יצירת מערך למידה להשגת פגרים שפתיים - הפעולה מנוסחת באוסף של פעולות שאינן מפורטות, כך שלא ניתן להבין מה מתכוונים לבצע באופן מדויק.	3 מפגשים עם סופר בשכבה ג' - פעולה אנקדוטלית, שעל אף חשיבותה היא לא תוכל להוביל לתוצאה רצויה.

תוצאה



התוצאה צריכה לנבוע ישירות מהפעולה וצריך להיות קשר לוגי ברור ביניהן.

התוצאה מנוסחת ברמה של קהל יעד מוגדר כך שברור מי יושפע ממנה.

✓ קהל המטרה יכול להיות ברמת מנהיגות וצוות, רמת ההורים והקהילה ו/או רמת התלמידים.

✓ לא לכל פעולה יש תוצאה בכל הרמות.

✓ צריך להיות קשר ברור בין הפעולה לכל רמת תוצאה שנוסחה.

✓ התוצאה משקפת תמונת הצלחה כך שברור איך התוצאה תראה.



תוצאה | מחוון

רכיב	סטנדרט מיטבי	דורש תיקון	מתחת למצופה
תוצאה	- קשורה לפעולה ונובעת ממנה - קהל יעד מוגדר - בהירה ומספקת תמונת עתיד רצויה - ניתנת למדידה - ריאלית ביחס לזמן הפעולה ולאילוצי ההקשר	- תוצאה עמומה – לא ברור איך זה נראה - ניסוח התוצאה כולל רכיבי פעולה - הקשר הלוגי בין הפעולה לתוצאה מבוסס על הנחות ופעולות נוספות שאינן מפורשות - מנוסחות תוצאות רק ברמת תפוקות - לא ריאלית ביחס להקשר - חסרה תוצאה ברמת מנהיגות וצוות שתאפשר להגיע לתוצאות ברמת התלמידים	- לא ברור הקשר הלוגי בין הפעולה לתוצאה - לא מדידה - מחוץ למרחב השליטה של הארגון/בית הספר
דוגמא	הורים משתתפים במפגשי הקריאה עם ילדיהם בבית הספר ומאמצים הרגלי קריאה בבית	כל ההורים יגיעו למפגשי קריאה – התוצאה מנוסחת רק ברמת התפוקות	האמון של ההורים בקביה"ס יעלה; התלמידים יאהבו שפה וספר – התוצאות האלה אינן תוצאות ישירות של הפעולה וכדי להשיג כל אחת מהן יש צורך בפעולות רבות נוספות.

פעולה

תוצאה

יעד

דוגמא | מתוצאה רצויה לפעולה ולתוצאות

תוצאה רצויה	זירה	פעולה	תוצאה ברמת הורים וקהילה	תוצאה ברמת תלמידים
אוריינות שפתית ומתמטית היא הליבה של תהליכי הלימוד: חשיפה לעושר לשוני, התנסות פעילה אינטנסיבית בסביבות אורייניות לתלמידים, השיעורים מבוססים על שיח עשיר בו התלמידים שותפים פעילים ומרכזיים	שותפויות עם הורים וקהילה	קיום קבוצות קריאה לתלמידי כיתות א'-ב' והוריהם בשיתוף מתנדבים מהקהילה להשלמת פערים שפתיים בקרב תלמידים ממשפחות עם חסכים שפתיים (עולים, קשיים סוציאקונומיים וכו')	הורים משתתפים במפגשי הקריאה עם ילדיהם ומאמצים הרגלי קריאה בבית	תלמידים משפרים את המיומנויות של הבנת הנקרא ואת אוצר המילים

היעד וכלי המדידה



היעד מגדיר את רמת שביעות הרצון שלנו מהתוצאה.
לדוגמא: 70% מהמורים; פעם ביום; כל תלמיד פעם בשבוע וכיו"ב.

- הגדרת יעדים וכלי מדידה מדייקת את הגדרת התוצאה ואת הפעולה, אולם **לא כל תוצאה נמדוד בסופו של דבר.**
- ההכרעה מה למדוד תלויה במרכזיות הפעולה בתכנית העבודה.
- אפשר להגדיר מדד לעצם הקיום של פעולה, אולם עדיף למדוד את רמת התוצאות של הפעולה: לא כמה מפגשי פיתוח מקצועי התקיימו, אלא מה היתה ההשפעה שלהם.

- כלי המדידה הוא הכלי להערכה של מידת השגת היעד.
- **כלי המדידה** קשור באופן ישיר לתוצאה ומגדיר איך מודדים: שאלון, תצפית, ספירת מפגשים וכיו"ב.
- מומלץ לבסס את ההערכה כמה שיותר על תוצרי העבודה השוטפת של בית הספר וכמה שפחות על דיווח סובייקטיבי באמצעות שאלונים.



היעד | מחוון

רכיב	סטנדרט מיטבי	דורש תיקון	מתחת למצופה
יעד	- מנוסח באופן ברור וספציפי - ניתן ללמוד עליו באמצעות כלי המדידה - קשור באופן ישיר למהות התוצאה הרצויה - מאתגר וריאלי, אך לא מייצר תסכול - תחום בזמן	- מתייחס רק להיבטים הטכניים של התוצאה או למידת הביצוע של הפעולה, נדרשת הרחבה למהות התוצאה. - ביעד יש הנחות נוספות ביחס לפעולה ו/או לתוצאה, שלא היו מפורשות ברכיבי הפעולה והתוצאה. - לא מוגבל בזמן - שאפתני ולא ריאלי - יש יעדים רק לחלק מהתוצאות ונדרשת השלמה	- היעד מנוסח באופן כללי ולא ספציפי - אין הבחנה בין היעד לתוצאה, היעד והתוצאה זהים. - אין הלימה בין היעד לבין התוצאה
דוגמא	- המפגשים מתקיימים אולת לשבועיים. - כ-80% מהמשתתפות שזוהו מגיעות. - כ-60% מהילדים מצווחים במחצית השנייה על שינוי בהרגלי קריאה בקיץ עם ההורים	יתקיימו 5 מפגשים – היעד מתייחס רק למידת הביצוע של הפעולה ולא להערכת האפקטיביות שלה.	100% מההורים שזוהו יגיעו למפגשים וישנו את הרגלי הקריאה של הילדים – היעד שאפתני ויהיה קשה לאסוף את המידע מההורים



כלי המדידה | מחוון

רכיב	סטנדרט מיטבי	דורש תיקון	מתחת למצופה
כלי מדידה	- קיים כלי מדידה ברור המאפשר ללמוד בצורה ישירה על השגת היעד - כלי המדידה קיים או בר פיתוח לארגון/לבית הספר יש משאבים להפעיל את הכלי - כלי המדידה המוצע מבוסס עד כמה שניתן על כלי מדידה מתוקפים	- קיים כלי מדידה אך אין פירוט של מה מודדים. - מאפשר ללמוד רק על היבטים טכניים מדידים ולא על מהות התוצאה הרצויה - הכלי מבוסס על התרשמויות ללא מחוונים ברורים - יש רעיון ראשוני בלבד לאופן המדידה. יש צורך לגבש כלי מדידה.	- אין הגדרה של כלי המדידה אלא תיאור של המרחב או הסדירות הבית ספרית שבה ייאספו הנתונים - הכלי שאפתני, לא ריאלי לפיתוח ו/או ליישום - השימוש בכלי דורש משאבים רבים ולכן לא ריאלי.
דוגמא	- רישום נוכחות במפגשים - הילדים ישתפו אחת לשבוע על אור כיתה בספר שקראו בבית	האורות ידווחו על מעורבות ההורים במפגשים – חשוב, אך לא יאפשר להעריך את מידת השגת היעד.	תצפיות במפגשי קריאה על פי מחוון – שאפתני ודורש משאבים רבים

דוגמא | מתוצאה רצויה ועד לכלי המדידה

תוצאה רצויה	זירה	פעולה	תוצאה ברמת הורים וקהילה	יעד	כלי מדידה	תוצאה ברמת תלמידים	יעד	כלי מדידה
אוריינות שפתית ומתמטית היא הליבה של תהליכי הלימוד: חשיפה לעושר לשוני, התנסות פעילה אינטנסיבית בסביבות אורייניות לתלמידים, השיעורים מבוססים על שיח עשיר בו התלמידים שותפים פעילים ומרכזיים	שותפויות עם הורים וקהילה	קיום קבוצות קריאה לתלמידי כיתות א'-ב' והוריהם בשיתוף מתנדבים מהקהילה להשלמת פערים שפתיים בקרב תלמידים ממשפחות עם חסכים שפתיים (עולים, קשיים סוציאקונומיים וכו')	- הורים משתתפים במפגשי הקריאה עם ילדיהם ומאמצים הרגלי קריאה בבית - המפגשים מתקיימים אחת לשבועיים. כ-80% מהמשפחות שזוהו מגיעות. כ-60% מהילדים מדווחים במחצית השנייה על שינוי בהרגלי קריאה בבית עם ההורים	רישום נוכחות במפגשים הילדים ישתפו אחת לשבוע על לוח בכיתה בספר שקראו בבית	תלמידים משפרים את המיומנויות של הבנת הנקרא ואת אוצר המילים	כ-60% מהתלמידים שזוהו משפרים את הישגיהם במבדקי הבנת הנקרא של משרד החינוך	מבדקי הבנת הנקרא	



אחריות | מחוון

רכיב	סטנדרט מיטבי	דורש תיקון	מתחת למצופה
אחריות	לכל פעולה נקבע גורם אחראי אחד או שניים.	רק לחלק מהפעולות מפורט גורם אחראי ברור.	- אין כלל גורם אחראי מפורטים מספר רב של גורמי אחריות לכל פעולה - למנהלת או לגורם מרכזי אחר יש מספר רב של תחומי אחריות

סיכום | רגע למחשבה

1. כתיבת תוכנית העבודה היא רק ההתחלה, אבל היא הזדמנות טובה לעבודת צוות וחשיבה משותפת על השאלות: מה חשוב לכם, איך תגיעו לשם ואיך תדעו שהגעתם.
2. תכנית עבודה טובה היא כלי עבודה שמתעדכן בהתאם להערכת ההתקדמות ביישום התכנית והאתגרים המשתנים של בית הספר.
3. תכננו מראש מה יהיו הצמתים שבהם תבדקו את עצמכם. אל תכבידו. עדיף להתמקד ולהציב יעדים ריאליים גם לנקודות העצירה וההתבוננות.
4. והכי חשוב - תהנו. זוהי הזמנה לתהליך חשיבה משותף ומפרה שידייק את העשייה הבית ספרית, יאפשר להתקדם בצעדים ברורים ולראות את התוצאות הולכות ומצטברות.

נספח | תפיסת הרצוי של מיזם מישרים: מה נרצה לראות בבתי הספר לאחר השינוי?

הרמה	התוצאות הרצויות
רמת הניהול	למנהל יש עמוד שדרה ניהולי ותפיסה חינוכית ברורה והוא מוביל את בית הספר לפי הנחות היסוד המפורטות להלן ברמת בית הספר וברמת הכתות למנהל יש ידע מקצועי ייחודי ומערך מיומנויות ניהול המתאימים לבית ספר יסודי שמשרת אוכלוסיה מרקע סוציאקונומי נמוך המנהל מקדיש תשומת לב מרכזית לתהליכי הוראה-למידה של מורים ותלמידים המנהל מציב לתלמידים רף גבוה של ציפיות להישגים ומאמין ביכולותיהם להגיע להישגים אקדמיים גבוהים המנהל מציב לצוות רף ציפיות גבוה ומקדם פתרונות לצרכים של הצוות שיתמכו בהשגת היעדים המנהל רותם את הצוות למימוש התפיסה החינוכית הבית ספרית, מטפח אחריות משותפת ומעודד יזמות אישית המנהל מקדם בביה"ס עבודה על בסיס תכניות עבודה וקבלת החלטות מבוססת נתונים
רמת בית הספר כארגון	המורים בעלי תחושת מסוגלות גבוהה ואמון ביחס ליכולות שלהם כצוות לקדם את כלל התלמידים ולעזור לכלל התלמידים לפתח את יכולותיהם לצוות המורים יש תפיסה חינוכית מגובשת והבנה משותפת כיצד לממש את התפיסה החינוכית באמצעות תהליכי הוראה-למידה החיים היומיומיים בבית הספר כוללים למידה מקצועית שיתופית של המורים והתבוננות משותפת בייצוגי הוראה-למידה ישנו מנגנון לאיתור הצרכים של המורים, בעיות הוראה ולטיפול בהן ישנו מנגנון לאיתור הצרכים השונים של כלל התלמידים ולמתן מענה להם ישנו קשר של שותפות עם ההורים ומנגנונים לאיתור צרכים בנוגע ליכולת של ההורים לתמוך בילדיהם ומתן מענה לצרכים אלה ההורים בוטחים בכוונות ובמקצועיות של צוות בית הספר ביחס לילדיהם תשתיות בית הספר מכבדות את הבאים בשעריו ומאפשרות ליישם את התפיסה החינוכית של בית הספר
רמת הכתה	המורים מטפחים קשר דואג (caring) ומכבד עם התלמידים תהליכי הוראה-למידה מבוססים על תהליכי הערכה, משוב ועל ניתוח נתונים באופן שוטף אוריינות שפתית ומתמטית היא הליבה של תהליכי הלימוד: חשיפה לעושר לשוני, התנסות פעילה אינטנסיבית בסביבות אורייניות לתלמידים, השיעורים מבוססים על שיח עשיר בו התלמידים שותפים פעילים ומרכזיים מתקיימים תהליכי הוראה מפורשים של מיומנויות קוגניטיביות, רגשיות וחברתיות והתנסויות רבות המאפשרות לתרגל מיומנויות אלה המורים מטפחים את הכתות כקהילות לומדים אכפתיות, סובלניות ומכבדות

”יצירת מערכת חינוך שבה מה שילדים לומדים
מאפשר להם להיות אזרחים תורמים בחברה היא
מטרה מוסרית מן המעלה הראשונה”
מייקל פולן

תודה על השותפות
מישרים
להוגנות בחינוך

