

דבדים פלוס

השינוי מתחיל מבפנים



רבדים פלוס

תוכנית חינוכית פורצת דרך לשינוי עמוק, מערכת ובר-קיימא ובתי הספר

מודל הפעלת התוכנית

ניהול תהליך פיתוח ידע והפקת המדריך: הדס גלבוע קריידלמן
שותפים לכתיבה: אמיר אביב, הילה קראוס-דוקח, מיכל מאנקס, דליה פלסנשטיין, תרצה מרגולין
עריכה לשונית: אלישבע מאי

מאי 2025 | אייר תשפ"ה

אתר התוכנית: revadimplus.tafnit-il.org.il
דוא"ל: tafnitedu@tafnit.org.il

חוברת זו נכתבה בלשון זכר ונקבה לחילופין והיא מיועדת לשני המינים במידה שווה.



השותפים שלנו לעשייה

תוכן העניינים

1	פרק 1: מבוא
1	• אודות תפנית בחינוך
1	• תוכנית רבדים פלוס
2	• מטרת התוכנית
3	• עקרונות הפעולה
4	• מעגלי ההשפעה של התוכנית
5	• צוות התוכנית
7	פרק 2: ארגז הכלים של רבדים פלוס
7	• מערך הליווי המקצועי
7	א. מנחה מקצועית להנהלת בית הספר ולצוות המוביל
8	ב. מאמנת הוראה לצוות החינוכי
11	• ניהול וביצוע מבוססי נתונים
14	• שגרות פדגוגיות וארגוניות
18	פרק 3: תהליך ההפעלה הבית ספרי – רבדים של עשייה
19	• שלבים ראשונים בתהליך ההצטרפות לתוכנית
20	פרק 4: הערכה ומדידה – תובנות עיקריות ממחקר מלווה
20	• התוכנית במספרים
22	• תובנות מתוך ניתוח נתוני התלמידים
23	• תובנות מתוך ניתוח נתוני המורות
25	פרק 5: סיכום





פרק 1: מבוא

אודות תפנית בחינוך

העמותה לתפנית בחינוך פועלת בתחומי החינוך והרווחה בפריסה ארצית רחבת היקף. העמותה, נוסדה על ידי קב"רש"י מתוך חזון משותף הפועל לחיזוק החברה הישראלית באמצעות קידום מוביליות חברתית ושוויון הזדמנויות מלידה לתעסוקה, בדגש על ילדים, בני נוער וצעירים בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית. תפנית בחינוך קמה במטרה לקדם חינוך איכותי ומענה מקצועי ומעמיק לצורכי מערכת החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי. העמותה פועלת מתוך אמונה, כי חינוך הוא מפתח להצלחה ולמימוש הפוטנציאל של כל תלמיד. העמותה מתמקדת בהון האנושי – בהעצמת מנהלים, מורים ותלמידים, תוך מתן כלים פדגוגיים מתקדמים ושיפור סביבת הלמידה.

תוכנית רבדים פלוס

רבדים פלוס היא תוכנית חינוכית פורצת דרך, שפותחה בתמיכת קרן רש"י על ידי עמותת תפנית בחינוך, בשיתוף משרד החינוך, רשויות מקומיות וגורמים נוספים. רבדים פלוס החלה את פעילותה בשנת הלימודים תש"פ (2019) בבתי ספר יסודיים בפריפריה החברתית והגיאוגרפית של מדינת ישראל. התוכנית מציעה גישה מערכתית-כוללנית (הוליסטית) לשיפור ההוראה והלמידה, תוך מתן דגש על פיתוח מקצועי של הצוות החינוכי, חיזוק תהליכי הניהול הבית ספריים, מיצוי הפוטנציאל האישי של כל תלמיד ותלמידה והעמקת הקשרים עם הקהילה.

התוכנית נולדה מתוך הניסיון המצטבר של תוכניות קודמות בהובלת תפנית בחינוך, ובמיוחד תוכנית רבדים, שפעלה בבתי ספר יסודיים והתמקדה בסיוע לימודי, רגשי וחברתי לתלמידים ולתלמידות ובמתן ליווי להנהלות בתי הספר. מחקרי הערכה שליוו את רבדים הצביעו על הצלחות מרשימות בקידום הישגי התלמידים והתלמידות ובהשפעה על שיטות העבודה הבית ספריות. עם זאת, בבתי הספר שבפריפריה עלו אתגרים שונים, ובהם פערים בהישגים הלימודיים, צורך בחיזוק האקלים הבית ספרי והתמודדות עם מגוון רחב של צרכים אישיים, רגשיים ולימודיים בקרב התלמידים. כל אלו הדגישו את הצורך במענה כוללני, רחב ומקיף יותר, לצד בניית תשתית פדגוגית איכותית ומתמשכת.

מתוך צורך זה נולדה רבדים פלוס, תוכנית חדשנית וכוללת, הנשענת גם על תובנות מתוכניות בינלאומיות מובילות. כיום, מהווה רבדים פלוס מהלך אסטרטגי רב-שנתי לשינוי עמוק, מערכתי ובר-קיימא בבתי ספר, הפועלים בנחישות ובמחויבות בהתמודדות עם האתגרים החינוכיים ובהובלת תהליכי צמיחה והתחדשות משמעותיים.

תוכנית רבדים פלוס מתאימה לכל בית ספר את הכלים, הידע והתמיכה הדרושים ליצירת אקלים בית ספרי מיטבי, מבחינה חברתית ופדגוגית. המודל מתמקד ביצירת תרבות ארגונית בית ספרית, המבוססת על מודלים חדשניים מהעולם, למידה מתמשכת מבוססת נתונים וחתימה למצוינות חינוכית.



מטרת התוכנית

הגברת האפקטיביות הבית ספרית ברובד הארגוני, הפדגוגי, החברתי והאישי, תוך שימת דגש על העצמת הכוחות האישיים והמקצועיים. זאת מתוך תפיסה, שהצוות החינוכי הוא מנוע הצמיחה המבטיח את עתידם של התלמידים.

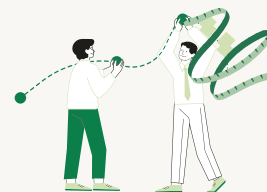




עקרונות הפעולה

לכל בית ספר נרקם מענה הייחודי לו.

תוכנית העבודה מותאמת לצרכים, למאפיינים ולמשאבים של בית הספר באופן דינמי ומתפתח, ונקבעת בשותפות עם הנהלת בית הספר, על בסיס נתונים ותוך התאמה לעקרונות משרד החינוך.



1

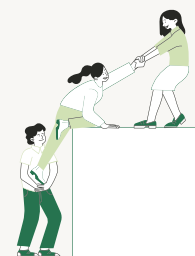
חליפה
מותאמת
אישית

צוות התוכנית פועל כחלק בלתי נפרד ממארג בית הספר ובשותפות מלאה עם ההנהלה והצוות החינוכי.

התובנות שלכם ונקודת המבט של צוות התוכנית משתלבים לכדי תהליך משותף. מנחה מקצועית מלווה את מנהלת בית הספר ואת הצוות המוביל בליווי סדור, יד ביד, הכולל ייעוץ בניהול, בארגון, בפיתוח תרבות ארגונית ובביסוס שגרות בית ספריות.

2

שותפות



כלי הערכה ומדידה מתקדמים הם הבסיס לקבלת ההחלטות ולבניית תוכניות העבודה.

לרשות צוותי ההוראה עומד סל כלים להערכה ולמדידה, המסייעים לתהליכים פדגוגיים ומאפשרים בקרה, ניטור והערכה לשם למידה, לצד כלים המסייעים לטיוב תהליכי הניהול של בית הספר.



3

עבודה
מבוססת
נתונים

בית הספר כחממה לצמיחה מקצועית.

מאמנת הוראה מלווה את המורים במכשירים שבועיים – אישיים וקבוצתיים – במטרה להקנות כלים ופרקטיקות לניהול כיתה, לחיזוק האקלים הלימודי ולהעלאת הישגי התלמידים. הליווי מתבסס על מודל חדשני מבוסס-תוצאות שפותח בארה"ב.

4

פיתוח
מיומנות
הוראה



הצלחות מוכחות.

מניסיון של עשרות בתי ספר שהשתתפו ברבדים פלוס, התוכנית עובדת. ממצאי ההערכה, פנימית וחיצונית, הנעשית בדיאלוג עם צוותי בתי הספר, מעידים שחל שיפור ניכר באקלים בית הספר, בקידום מקצועי של צוותי ההוראה ובהישגי התלמידים והתלמידות. הממצאים מדברים בעד עצמם.



5

מחויבות
לתוצאות



מעגלי ההשפעה של התוכנית

התוכנית פועלת בארבעה מעגלי השפעה עיקריים, המשולבים זה בזה:

- **מנהלת בית הספר וצוות הניהול:** במטרה לבסס מנהיגות חינוכית המובילה תהליכי שינוי מערכתיים ותרבות של למידה מתמשכת, התוכנית מעניקה ליווי מקצועי למנהלות ולצוותי הניהול.
- **צוות ההוראה:** ניתן ליווי למורים, הכולל פיתוח מקצועי בהוראת מקצועות הליבה, כלים לניהול כיתה והתאמת שיטות ההוראה לצורכי התלמידים.
- **התלמידים:** מושם דגש על פיתוח תחושת המסוגלות, חיזוק החוסן הרגשי והחברתי של התלמידים ויצירת חוויית למידה תומכת, מותאמת וחדשנית.
- **רשת פדגוגית ארצית:** קהילה מקצועית של אנשי חינוך, הפועלת כמרחב לשיתוף ידע ומאפשרת למידת עמיתים והתפתחות מתמדת בגישות חינוכיות חדשניות.



צוות התוכנית פועל במודל דו-כיווני, מ"למעלה למטה" – מהנהלה אל צוותי ההוראה והתלמידים – ו"מלמטה למעלה" – תובנות מהכיתה ומהצוותים החינוכיים עולות ומשפיעות על תהליכי קבלת ההחלטות והובלת השינוי הבית ספרי. כך נבנית תרבות ארגונית לומדת, דינמית ומובילה.



צוות התוכנית

אמיר אביב

מנהל תוכנית רבדים ורבדים פלוס | כ-25 שנות ניסיון, מומחה בהובלת תוכניות חינוכיות הוליסטיות בבתי ספר, עם התמחות בפיתוח צוותי הוראה, שיפור הישגים ואקלים בית ספרי בפריפריה. בעל תואר שני בניהול מערכות חינוך ומוביל מקצועי המקדם תהליכים פדגוגיים מבוססי נתונים ברמה הארצית.



מיכל מאנקס

מנהלת אזור צפון בתוכנית רבדים פלוס | כ-25 שנות ניסיון, מומחית בהובלת תוכניות התערבות הוליסטיות בבתי ספר, עם התמחות בפיתוח צוותים, תכלול בין-מערכתית וניהול שותפויות חינוך-רווחה. בעלת תואר שני בבריאות נפש קהילתית ומובילה פדגוגית, המקדמת מצינות חינוכית ברמה היישובית והמחוזית.



דליה פלסנשטיין

מתכללת פדגוגית ומנחה מקצועית בתוכנית רבדים פלוס | כ-20 שנות ניסיון, מומחית בליווי צוותים חינוכיים ועבודה רב-מערכתית, עם התמחות בקידום תלמידים בסיכון והשבחת תהליכים פדגוגיים וניהוליים. בעלת ניסיון בינלאומי בהוראה.



ג'ושוע זויה

מנהל אזורי ברשת One World Network of Schools | כ-20 שנות ניסיון, מומחה בהובלת תהליכי שיפור חינוכיים בינלאומיים, עם התמחות באימון ובהדרכת מנהלי בתי ספר וצוותי הוראה בארה"ב, דרום אפריקה וישראל. בעל תואר שני במנהיגות חינוכית וניסיון עשיר בתכנון אסטרטגי, פיתוח צוותים ויישום שיטות הוראה מתקדמות ברשתות חינוך גלובליות.



סמירה שבלי

מאמנת ארצית מטעם W1 | מומחית בהדרכה ובהובלת תהליכי שיפור הוראה בינלאומיים, עם הסמכה מאוניברסיטת Relay ארה"ב. בעלת תואר שני במינהל חינוך וכ-25 שנות ניסיון בהוראה לצד ריכוז צוותים וזיהוי חוזקות של אנשי חינוך. מובילה תוכניות חינוכיות רב-תרבותיות ומקדמת מצינות פדגוגית ברמה הארצית והבינלאומית.





“

הכניסה לתפקיד המורה הייתה מאוד מאתגרת בגלל התנהגויות של תלמידים, השיעורים לא הצליחו להיות שיעורים... המאמנת היא מישהי שמקשיבה לך ומבינה. את מהססת לשתף עמיתים כי זה בעצם להודות בכישלון... אם לא היה לי אימון לא הייתי שורדת במערכת.”

”

“

”תוכנית רבדים פלוס זכתה לאהדה בגלל ההבנה שלה שהמחוז מאוד משמעותי בדיאלוג המערכתי והעקרוני לאורך כל הדרך. למשל, אם מדברים על תחום השפה, יש חיבור מאוד משמעותי ומאוד מהודק בין הפיקוח לבין מדריכת השפה והמאמנת של רבדים פלוס.”

”

“

”זה כמו מישהי שהולכת לחדר כושר ואין לה מוטיבציה להתאמן, ואז מגיע מאמן אישי והתוצאות משתפרות, כי יש מי דוחף והליווי הוא יד ביד. גם ברבדים פלוס יש מישהי שמלווה אותך. מה יותר טוב מזה?”

”



פרק 2: ארגז הכלים של רבדים פלוס

מערך הליווי המקצועי

מערך הליווי המקצועי כולל שני בעלי תפקידים עיקריים: מנחה מקצועית להנהלת בית הספר ולצוות המוביל ומאמנת הוראה לצוות החינוכי.

א. מנחה מקצועית להנהלת בית הספר ולצוות המוביל

המנחה המקצועית פועלת כחלק בלתי נפרד מנוף בית הספר ומלווה את מנהלת בית הספר ואת הצוות המוביל באופן שיטתי ורציף. הליווי כולל סיוע ותמיכה באתגרים ניהוליים שוטפים, כגון: תכנון וכתיבת תוכניות עבודה שנתיות, ניהול וייעול תקציבים, בניית מנגנוני מעקב ובקרה, ארגון ישיבות צוות והובלת תהליכי קבלת החלטות מבוססי נתונים. במקביל, מושם דגש על פיתוח שגרות עבודה סדורות, חיזוק שיתוף הפעולה בין הצוותים וביסוס בית הספר כארגון לומד ומתפתח.

אחד מתפקידי הליבה של המנחה המקצועית הוא ללוות את מנהלת בית הספר בגיבוש ובהטמעת ניהול מבוסס נתונים (שעליו נרחיב בהמשך). תהליך זה כולל הצבת יעדים, כתיבת תוכנית עבודה שנתית, גיבוש תהליכי עבודה מבוססי נתונים, ניהול תקציבים ויישום מנגנוני מעקב ובקרה. הנתונים שנאספים במסגרת כלי ההערכה של רבדים פלוס מהווים תשתית לקבלת החלטות מושכלות, לניתוח מעמיק של הישגים לימודיים ותהליכי למידה ולבניית אסטרטגיות הוראה מדויקות ומבוססות צורך.

תפקידי המנחה המקצועית

- ליווי בתכנון תוכניות עבודה שנתיות ובהטמעת ניהול מבוסס נתונים.
- ליווי שוטף של מנהלת בית הספר והצוות המוביל כחלק אינטגרלי מהמערכת הבית ספרית.
- תמיכה בניהול, בארגון ובפיתוח תרבות ארגונית תוך ביסוס שגרות עבודה יעילות.
- סיוע בהתמודדות עם אתגרים ניהוליים ומתן מענה לתהליכים שוטפים.
- עיצוב בית הספר כארגון לומד ומתפתח, הפועל מתוך חשיבה קדימה.
- חיזוק שיתוף הפעולה בין הצוותים והטמעת תרבות של שקיפות ומעורבות.
- יצירת שפה מקצועית אחידה, המבוססת על נתונים מדידים ככלי לקבלת החלטות.
- פיתוח שגרות עבודה יציבות המקדמות אקלים חינוכי מיטבי.

המנחה המקצועית פועלת הן באופן אישי מול המנהלת והן מול צוותים מובילים שונים. היא מסייעת בהתאמת המבנה הניהולי של בית הספר למציאות המשתנה ולצרכים הדינמיים של מערכת החינוך. כל זאת תוך הגדרה מחודשת של בעלי תפקידים, חלוקת תחומי אחריות והובלת מהלכים לחיזוק בית הספר כיחידה אורגנית, מגובשת ומקצועית, הפועלת יחד לטובת הגשמת תמונת עתיד משותפת.



ב. מאמנת הוראה לצוות החינוכי

מאמנת ההוראה היא חלק בלתי נפרד מצוות בית הספר ותפקידה העיקרי הוא ללוות מורות ומורים בתהליכי אימון אישי וקבוצתי, בדגש על ניהול כיתה, השבחת ההוראה וחיזוק המקצועיות הפדגוגית. נוסף לכך, מאמנת ההוראה פועלת לקידום תהליכי הוראה איכותיים ברמה המערכתית, תוך שיפור רציף של עבודת ההוראה בבית הספר כולו, תורמת להטמעת סטנדרטים פדגוגיים אחידים, לייעול היישום של תוכנית רבדים פלוס ולהבטחת איכות גבוהה ועקביות בתהליכי הלמידה. במסגרת הליווי האישי, מאמנת ההוראה גם מסייעת בבניית תרבות מקצועית המעודדת צמיחה, שיתוף פעולה והתפתחות מתמדת של צוותי ההוראה.

כחלק מרכזי בצוות, מאמנת ההוראה משמשת כסוכנת שינוי, המחוללת תהליכים משמעותיים, מעמיקה את השפעת התוכנית ומקדמת מציאות פדגוגית לאורך זמן.

עבור המורים והמורות האימון יוצר מסגרת תומכת, בטוחה ומעצימה, המאפשרת התנסות, למידה וצמיחה ללא חשש משיפוטיות. האימון מקדם סביבה מקצועית, שבה ניתן לקבל משוב קונסטרוקטיבי, לחזק את מיומנויות ניהול הכיתה, לשפר את דרכי ההוראה ולהגביר את מעורבות התלמידים בשיעור.

המאמנת תומכת את תהליך המשוב באמצעות כלים פדגוגיים ופרקטיקות מגוונות, המגבירות את תחושת המסוגלות של המורה ותורמות לשיפור האקלים הכיתתי, להעלאת המוטיבציה ללמידה ובסופו של דבר גם לשיפור הישגי התלמידים. לדוגמה:

- אופן מתן ההנחיות: פירוק ההנחיה למנות קטנות, תוך דיוק לשוני ווידוא הבנה מצד התלמידים.
- עידוד מעורבות התלמידים: שימוש בלוח מחיק בטכניקות סדורות, כגון הכתבות יזומות לשם קידום השתתפותם הפעילה של כלל התלמידים.

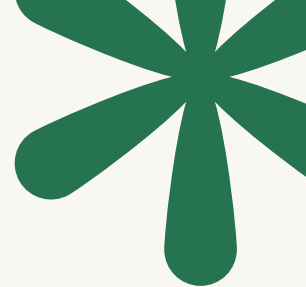
עבור מורות ומורים חדשים האימון מהווה קרש קפיצה להוראה מסודרת, מאורגנת ובהירה. גם מורים ותיקים נהנים מהתהליך כהזדמנות להתפתחות מקצועית, להתחדשות ולריענון שיטות ההוראה. מעבר לכך, האימון תורם לחיזוק הקשרים בין המורים, לגיבוש שפה מקצועית משותפת ולשיפור עבודת הצוות הבית ספרי.

מהו אימון הוראה?

אימון הוראה הוא תהליך מובנה המתבצע על פי מודל מחזורי, הכולל צפייה ומשוב של המאמנת, יישום ותכנון מחודש. במסגרת שלב התכנון המחודש, המורה מתאמנת בכתיבת מערכי שיעור מובנים, הכוללים מטרה ברורה, דרכי הקניה מגוונות, התאמה דיפרנציאלית ללומדים ושימוש במתודות להערכת רמת ההטמעה של המיומנות אצל הלומדים. תהליך זה מתקיים באופן ספירלי – כל שלב מזין את קודמו ומשפר את השלב הבא מתוך ראייה של צמיחה מתמשכת.

82% מהמורות מצביעות על תרומתה הרבה של רבדים פלוס להיבטים של ניהול בית הספר.
81% מהמורות יחסו תרומה גדולה של התוכנית לשיפור האקלים הבית ספרי.





תפקיד מאמנת ההוראה ועקרונות האימון

- ליווי אישי וקבוצתי למורים, הנערך על ידי מאמנת ההוראה כחלק מצוות בית הספר.
- התמקדות בניהול כיתה, שיפור ההוראה וחיזוק המקצועיות הפדגוגית.
- תהליך ספירלי מתמשך, הכולל צפייה בשיעורים, משוב, יישום ותכנון מחודש.
- מסגרת מקצועית תומכת, שאינה שיפוטית, המחזקת את המורה.
- מרחב להתפתחות ולהתחדשות מקצועית ואישית לצוות החינוכי.
- מרחב להקניית כלים לניהול כיתה ולשיפור האקלים הלימודי.
- שיפור עבודת הצוות ויצירת שפה פדגוגית אחידה.

תרומת אימון ההוראה

אימון ההוראה מוביל לשיפור משמעותי במגוון תחומים: גמישות בהוראה, התמודדות יעילה עם בעיות משמעת ויצירת אינטראקציות חברתיות חיוביות בין התלמידים. בפועל, ההוראה הופכת מדויקת ומכוונת יותר בזכות תכנון מוקפד, בהירות במטרות ההוראה וניהול המעברים באופן חלק ונינוח. המורות והמורים לומדים כיצד לכוון את התלמידים להתנהגות רצויה, לנסח ציפיות ונורמות ברורות ולהעניק לכל תלמיד מקום לביטוי אישי ולמעורבות פעילה בשיעור. אימון ההוראה יוצר סביבת עבודה מקצועית, תומכת ובלתי שיפוטית – סביבה שבה הטעות נתפסת כהזדמנות ללמידה וכמנוף לצמיחה. מורים שעברו את תהליך האימון מדווחים על חיזוק תחושת הביטחון המקצועי, על גאווה בעשייה החינוכית ועל מחויבות עמוקה להצלחת תלמידיהם.



85% מהמורות העידו, כי האימון שיפר במידה רבה או רבה מאוד את יכולות ההוראה שלהן בבית הספר, נתן להן כלים למעקב אחר התלמידים ולסייע להם ללמוד ואף הרחיב את הידע, הכלים ושיטות ההוראה שלהן.



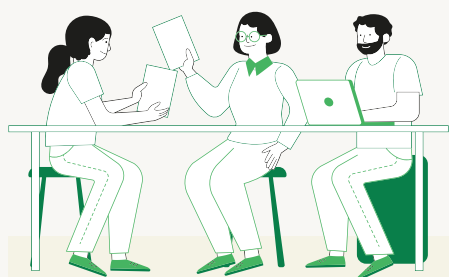
הכשרת מאמנות בית ספריות

תוכנית רבדים פלוס פועלת בבתי הספר באופן אינטנסיבי במשך מספר שנים. במהלך תקופת פעילותה נבנה מודל להבטחת המשכיותה גם לאחר סיום הליווי. אחת מאבני היסוד של המודל היא הכשרה של מאמנות פנימיות מתוך צוות ההוראה, שתוכלנה להמשיך להוביל את תהליכי האימון והפיתוח המקצועי בתוך בית הספר. כך, גם לאחר תום הליווי הרשמי בית הספר שומר על יכולתו ליישם את עקרונות התוכנית באופן עצמאי, אודגני ויציב, ללא תלות בגורמים חיצוניים או במשאבים נוספים.

מטרת הכשרת המאמנות הבית ספריות היא להבטיח את המשך הטמעתם של עקרונות התוכנית לאורך זמן, תוך העמקה, פיתוח ושכלול מתמיד של דרכי העבודה וההוראה. בדרך זו, בית הספר הופך לגורם עצמאי בניהול ההכשרה והפיתוח המקצועי של צוות ההוראה, תוך שמירה על דמת איכות גבוהה, צמיחה מתמשכת ויצירת מסגרת חינוכית יציבה וברת-קיימא, המבוססת על העקרונות של תוכנית רבדים פלוס.

בהתאם לכך, מאמנת בית הספר – בתיאום עם מנהלת המוסד – מובילה את תהליך ההכשרה של מורות נוספות מתוך הצוות, אשר עתידות לשמש כמאמנות בית ספריות. המאמנת המובילה מלווה ומכשירה את המאמנות הבית ספריות באופן שוטף ומספקת להן תמיכה מקצועית מקיפה בכל שלבי עבודתן.

המאמנות הבית ספריות עוברות תהליך הכשרה מקצועי, הכולל חניכה אישית על ידי המאמנת המובילה, לצד השתתפות בהשתלמויות פדגוגיות מתקדמות. הליווי נמשך לאורך כל תקופת מילוי תפקידן ומספק להן מענה מקצועי רציף.

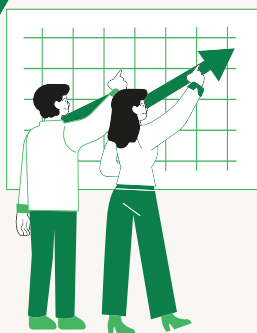


שינוי דורש זמן

- קצב ועומק פעולת הליווי מותאמים ליכולת של כל בית ספר להסתגל לשינויים.
- זמן ההסתגלות מתאים לקצב בית הספר, תוך מתן דגש על תהליך הדרגתי, המחזק את יחסי האמון עם המאמנת ומאפשר הטמעה מוצלחת של שינויים.
- תהליך ההטמעה מתבצע ברגישות, תוך התאמה לתנאים ולצרכים הייחודיים של כל מוסד חינוכי (ועוד בנושא ראו בפרק 5).



93% מהמורות שהשתתפו באימון רואות במאמנות דמות משמעותית, זמינה וקשובה.
91% מהמורות ציינו, כי בעקבות האימון הפדגוגי שבו השתתפו, השיעורים שהן מעבירות יעילים ואפקטיביים יותר.



ניהול וביצוע מבוססי נתונים

בבתי הספר מתקבלות עשרות החלטות מדי יום – החל מתכנון מערכי ההוראה ועד להתמודדות עם אתגרים פדגוגיים, רגשיים וארגוניים. תוכנית רבדים פלוס נשענת על התפיסה, כי קבלת החלטות מושכלת צריכה להתבסס, ככל האפשר, על נתונים מדויקים ורלוונטיים. במהלך הליווי, מוטמעת בבית הספר שפה מקצועית מבוססת נתונים: ישיבות, תהליכי תכנון וקבלת החלטות נשענים על מידע כמותי ואיכותי, המאפשר תמונה מהימנה על הנעשה בשטח. העבודה הפדגוגית והניהולית מתנהלת תוך תכנון שיטתי, מעקב רציף והפקת תובנות – לא רק לצורך הערכת הישגים, אלא גם לשם שיפור מתמיד של תהליכי ההוראה והשגרות הבית ספריות.

התבססות על נתונים מהווה מנוע מרכזי ליצירת שגרות עבודה יציבות, לשיפור האקלים הבית ספרי ולהתאמה מיטבית של ההוראה לצורכי התלמידים והתלמידות. כאשר מנהלים ומורים פועלים מתוך תובנות מבוססות נתונים, הם מחזקים את תחושת המסוגלות, משפרים את האפקטיביות הפדגוגית ויוצרים סביבת למידה מקצועית, תומכת ומתקדמת.

שימוש עקבי ומכוון בנתונים מאפשר זיהוי מדויק של מוקדי חוזק ואתגרים, התאמה של תהליכים פדגוגיים ושיפור מתמיד של איכות הניהול. גישה זו מקדמת תרבות של שיתוף ושקיפות, שבה המידע נגיש לכלל הצוותים ומהווה בסיס לעיצוב מהלכים חינוכיים וארגוניים. ישיבות הנהלה, פורומים מקצועיים ובניית תוכניות עבודה נשענים על שפה מדידה ואחידה, המחזקת את היכולת לפעול בצורה ממוקדת ולהגיב ביעילות לצרכים המשתנים בשטח.

הטמעת דפוסי עבודה מבוססי נתונים

תפיסת התוכנית מתבססת על ההבנה, כי נתונים העומדים לרשות בית הספר יכולים לסייע הן בהיבט הניהולי-ארגוני שלו והן לקידום תהליכי למידה והערכה המבטיחים רכישת מיומנויות אצל התלמידים. במסגרת התוכנית קיימים מנגנוני מעקב ובקרה, המהווים תשתית לנתונים. אלה משולבים בשגרת העבודה הבית ספרית, תוך שקיפות ומקצועיות ומתבצעים במועדים קבועים לאורך השנה (פירוט הכלים מופיע בהמשך).

דפוסי עבודה מבוססי נתונים יוצרים שינויים משמעותיים בתהליכי העבודה של בית הספר:

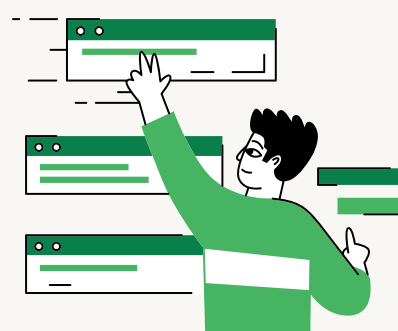
- קבלת החלטות מבוססות נתונים: קביעת סדרי עדיפויות ממוקדים, איגום משאבים והתמודדות מושכלת עם אתגרים חינוכיים באמצעות נתונים.
- ניטור, הערכה ובקרה שיטתיים: מעקב אחר השיעורים, מבדקים תקופתיים וניתוח מגמות לאורך השנה כחלק מהשגרה הבית ספרית.
- ביסוס תרבות של שקיפות ונגישות לנתונים: שימוש במידע עדכני ככלי עבודה עיקרי בתכנון ההוראה ובהנחיית הצוותים החינוכיים.
- חתירה לשיפור מתמיד בהישגים ובאקלים הבית ספרי: הודות לשימוש בכלי הערכה מתאפשר מיקוד בהוראה מותאמת ומתן מענה מדויק לצורכי התלמידים והמורים.



כלים עיקריים לעבודה מבוססת נתונים

רבדים.נט – מערכת מבחנים ומיפוי

מערכת רבדים.נט, שפותחה על ידי התוכנית בשיתוף משרד החינוך, משמשת ככלי מיפוי מרכזי למעקב אחר הישגי התלמידים במקצועות הליבה. המערכת מסונכרנת עם כלי המיפוי של משרד החינוך וראמ"ה ומתבצעת פעמיים בשנה, תוך ניתוח הישגי התלמידים על פי מיומנויות ייחודיות בשפה ובמתמטיקה. באמצעות המערכת ניתן לקבץ תלמידים לפי רמות מיומנות, מה שמאפשר יצירת קבוצות למידה מותאמות ודיוק בהתאמות הפדגוגיות. בנוסף לכך, המערכת מספקת בסיס לבניית תוכניות עבודה אישיות וקבוצתיות, המותאמות לרמות התלמידים ומסייעות לקידום באופן מדויק וממוקד.



כלים לעבודה יום-יומית מבוססת נתונים

בתי הספר משתמשים בכלי ניטור שוטפים, המאפשרים מעקב רציף אחר התקדמות התלמידים. שימוש בכלים אלו מאפשר גמישות פדגוגית, כך שההוראה מותאמת בזמן אמת ליכולות ולצרכים של כל תלמיד. כלים אלו כוללים, למשל:

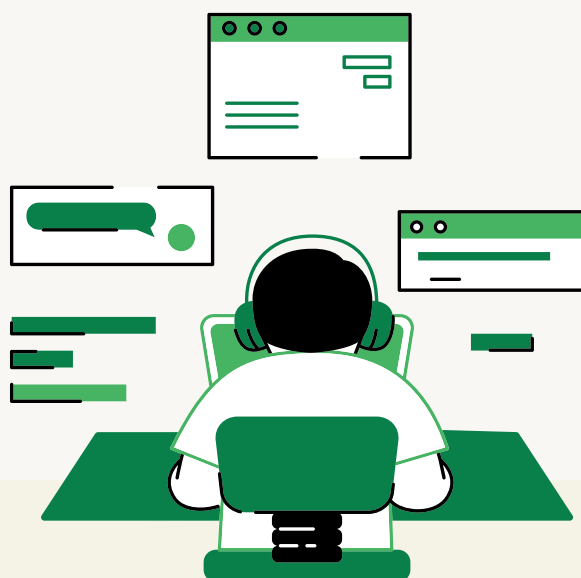
- ניטור אקדמי שיטתי של ביצועי התלמידים בזמן אמת.
- כרטיסי כניסה ויציאה משיעורים, המשמשים לבדיקת הבנת החומר ולדרישת מיומנויות לטובת תכנון השיעור הבא.
- מבדקים תקופתיים, המסייעים בזיהוי נקודות חולשה וחוזקה לבניית תוכנית עבודה תקופתית.



כלי מדידה והערכה מערכתיים

להערכת התקדמותם של התלמידים ואפקטיביות התהליכים החינוכיים, בתי הספר משתמשים בכלים רחבי היקף למדידת האקלים הבית ספרי, תהליכי ההוראה והניהול. כלים אלו כוללים:

- תוכנית רבדים פלוס מלווה בתהליכי מחקר והערכה באמצעות מחלקת מו"פ בקרן רש"י, ובמסגרתם נערך מדי שנה "שאלון מורות" העוסק בקהילת המורים, בפיתוח המקצועי של צוותי ההוראה, בקשר עם התלמידים והוריהם ובהובלה של הנהגת בית הספר. כלי זה כולל גם מרכיבים המאפשרים מעקב אחר תרומת רבדים פלוס ושביעות הרצון ממרכיבי הפעילות השונים.
- מחוון להערכת אפקטיביות בית ספרית, הנערך בסיום כל שנה. המחוון בודק את הטמעת עקרונות המודל של רבדים פלוס בבית הספר ומסמן יעדים אופרטיביים לשיפור.
- תוכנית עבודה שנתית, מבוססת נתונים עם מטרות ויעדים מוגדרים. התוכנית כוללת מיפוי התערבויות פרטניות, כמו תוכניות תגבור, תרפיות ופעילויות חינוכיות נוספות.
- שאלון "תפקוד לומד", המאפשר מעקב אחר אפקטיביות ההתערבויות, כולל בדיקות ההתקדמות של התלמידים לכחות שלוש פעמים בשנה.



תכנון וביצוע מבוססי נתונים הפכו לאחד הכלים העיקריים בניהול פדגוגי אפקטיבי. באמצעות מערכות כמו "רבדים.נט" וניטור יום-יומי של תהליכי ההוראה והלמידה, מקבלים צוותי החינוך תמונה מדויקת, המאפשרת לזהות פערים, לשפר את ההוראה ולהתאימה לצורכי התלמידים. תהליך זה מחולל שינוי עמוק בתרבות הארגונית של בית הספר: מחזק את תחושת האחריות האישית והמערכתית, מעודד קבלת החלטות מבוססת ועניינית ומבסס תרבות של שיתוף ושקיפות בין כל שותפי העשייה – מהמורה בכיתה ועד להנהלה. כך נוצרת שפה חינוכית אחידה, המחזקת את עבודת הצוות, מעלה את איכות ההוראה ומקדמת למידה מותאמת ומשמעותית לכל תלמיד.





שגרות כדגוגיות וארגוניות

שגרות בית ספריות הן פעולות, סימנים ונהלים מוסכמים שתורמים ליצירת מסגרת חינוכית ברורה, עקבית ומובנית. השגרות מסייעות בוויסות ההתנהגות של התלמידים, משפרות את תהליכי ההוראה, מחזקות את האקלים הלימודי ותורמות לתחושת הביטחון והשייכות של כלל באי בית הספר. שגרות אלו מאפשרות השתתפות פעילה של כל התלמידים, מבנות סביבה לימודית יציבה, בהירה ומותאמת, מייצרות ציפיות ברורות מצד מורים ותלמידים, תורמות ליצירת שפה מקצועית אחידה בין תחומי הדעת ומחזקות את עבודת הצוות החינוכי. כאשר התלמידים יודעים מהי הציפייה מהם ומהם הגבולות, מתגבשת מסגרת חינוכית יציבה, שבתוכה ניתן לייצר גם גמישות מותאמת. כך נבנה רצף חינוכי אפקטיבי לאורך יום הלימודים.



תהליך הטמעת השגרות הוא הדרגתי ודורש שינוי תרבותי הן ברמת הארגון והן ברמת הכיתה. הכרת הכללים וציפיות ההתנהגות יוצרות סביבה מסודרת, שבה התלמידים יכולים לפעול מתוך ביטחון ובהירות. השגרות נבחרות ומותאמות לצרכים הייחודיים של כל בית ספר, תוך מתן מענה לאתגרים מגוונים. בין השגרות המקובלות:

שגרות מסגרת

שגרות אלו מייצרות מבנה ברור לפתיחת השיעור או היום ולסיומם והן תורמות ליצירת מעבר חלק ומסודר בין השלבים השונים של יום הלימודים. הן נועדו להעניק מבנה ברור ליום הלימודים כולו ולשיעור בפרט, מעניקות תחושת סדר, משרות רוגע ומחזקות את תחושת הנראות של התלמידים. להלן מספר דוגמאות:

- קבלת התלמידים בשער בית הספר תוך יצירת מפגש חיובי עם הצוות החינוכי.
- פתיחת יום מובנית בכיתה, הכוללת תיאום ציפיות וסקירת תוכני היום.
- פעילויות מסכמות בכיתה, לפני תום השיעור, המסייעות לעיבוד ולהטמעה של חומרי הלמידה.
- טקסים בית ספריים קבועים (יומיים או שבועיים) לחיזוק תחושת הקהילתיות והגאווה הבית ספרית.

שגרות ניהול כיתה

שגרות אלו מגדירות סטנדרטים אחידים לניהול השיעור, מסייעות בהתנהלות יעילה, מבססות מסגרת יציבה וברורה עבור המורה והתלמידים, תורמות לארגון השיעור, משפרות את האקלים הכיתתי ומחזקות את מעמד המורה כדמות מובילה, סמכותית ומשמעותית. להלן מספר דוגמאות:

- הנחיות ברורות לארגון הציוד וסידור הכיתה.
- לוח כיתה המציג את נושא השיעור, מטרותיו ושלבי הלמידה, במטרה לייצר שקיפות ולתת לתלמידים עוגן בזמן.
- שימוש עקבי בטיימר לתכנון משימות ולשיפור יכולת ניהול הזמן והסדר בכיתה.
- קביעת סימנים ואותות מוסכמים לניהול כיתה, למשל סימן מוסכם לשקט או להפסקת פעילות.

שגרות הוראה ולמידה

שגרות אלו מסייעות למורים לייעל את תהליך הלמידה ולהבטיח מעורבות פעילה של כלל התלמידים. הן תורמות לשיפור מיומנויות ההוראה, מגבירות את השתתפות התלמידים בשיעור ומסייעות במניעת פערים באמצעות תהליכי הוראה עקביים וברורים. להלן מספר דוגמאות:

- שגרות לשיתוף ולמעורבות כל התלמידים, המשלבות טכניקות כגון שימוש בלוח מחיק או ה"ד = "הסתובב דבר" – טכניקות המעודדת שיח של 100% מהכיתה במטרה לוודא שכל התלמידים שותפים ומעורבים בלמידה.
- שימוש בשפה חסכונית, כגון הנחיות קצרות וברורות, מינימום של התערבות מילולית לתיקון התנהגות תלמידים.
- הצגת לוח הכולל את נושא השיעור ומטרותיו, חלוקת השיעור ליחידות ברורות ומתוזמנות, מעקב אחר הבנת החומר הנלמד. כל זה באמצעות טכניקות לווידוא הבנה וניטור אקדמי מתמיד.



שגרות חברתיות והתנהגותיות

- שגרות אלו שמות דגש על חיזוק תחושת הביטחון והאקלים הבית ספרי, שיפור יכולת הוויסות הרגשי של התלמידים ולמידה בסביבה בטוחה ומוגנת. להלן מספר דוגמאות:
- יצירת שקט והקשבה – באמצעות סימנים מוסכמים כיתתיים.
 - מעברים והפסקות – נהלים ברורים למעבר בין שיעורים, יציאה להפסקה או יציאה לפעילות מחוץ לשטח בית הספר.
 - תקשורת חיובית בין המורה לתלמיד – מיקוד בהצלחות ובמאמצים והצבת דף גבוה מתוך הנחה שככל שהתקשורת תהיה חיובית – יגדלו סיכויי התלמיד להצליח.



באמצעות שילוב שיטתי של שגרות פדגוגיות וארגוניות, תוכנית רבדים פלוס מבססת אקלים בית ספרי מיטבי, מחזקת את הקשרים בין מורים לתלמידים, מפתחת שפה חינוכית אחידה ויוצרת סביבה תומכת ומותאמת לצרכים השונים של כלל התלמידים. השגרות תורמות לתחושת יציבות, ביטחון ושייכות ומובילות להפחתת מקרי האלימות ולשיפור ניכר במדדי האקלים הבית ספרי.

מנהלות בתי הספר מציינות, כי השגרות הייחודיות שנבנות בכל מוסד מעוררות תחושת גאווה, מחזקות את התרבות הארגונית ומטמיעות ערכים ומיומנויות החשובים לחיים. השינויים ניכרים גם מחוץ לכותלי בית הספר: עלייה ברישום לכיתות א' מעידה על האמון הגובר של הקהילה; יציבות בצוות ההוראה משקפת את טיפוח המורים המקומיים ואת החוסן הארגוני. בסיכומי של דבר, השגרות מהוות תשתית לתרבות בית ספרית שמעודדת הצלחה, איכות הוראה מותאמת לצורכי התלמידים ומיצוב בית הספר כארגון מוביל הפועל בסינרגיה עם סביבתו.

82% מהמורות מרגישות שביכולתן להתמודד עם בעיות משמעת וקשיים אחרים.
72% מהמורות מציינות שהן מרגישות שיש להן את המשאבים לסייע לתלמידים להתמודד עם קשיים.



חדר מורים לומד

חדר המורים אינו רק מרחב פיזי למנוחה ולשהות משותפת של אנשי הצוות, אלא מהווה מוקד להתפתחות מקצועית, ללמידה מתמשכת ולהבניית שפה פדגוגית אחידה. במסגרות הלמידה הקבועות שמפעילה תוכנית רבדים פלוס בבית הספר, משתתפים המורים והמורות בדיונים מקצועיים, מנתחים נתונים פדגוגיים, משתפים בשיטות הוראה אפקטיביות ומפתחים פתרונות חינוכיים משותפים. הלמידה בחדר המורים מבוססת על נתונים ומזמנת דפלקציה מעמיקה על תהליכי ההוראה והלמידה. מפגשים סדירים, הנשענים על עקרונות של שיתוף ושקיפות, יוצרים שיח מקצועי, שמעמיק את תחושת השותפות והמעורבות של המורים בעשייה הבית ספרית. תוכנית רבדים פלוס מעצימה את צוות בית הספר כקהילה לומדת ומתפתחת ומגבירה את תחושת המסוגלות וההתפתחות המקצועית של אנשי הצוות. כל בתי הספר המשתתפים בתוכנית רבדים פלוס מהווים חלק מרשת פדגוגית רחבה, המאפשרת איגום משאבים, למידה הדדית ומינוף של ידע מצטבר. ידע זה מועבר לצוותי ההוראה גם באמצעות חדר המורים הלומד, שבו נחשפים המורים והמורות לשיטות הוראה חדשניות ותובנות מהרשת, וכך מתאפשר שיפור עקבי באיכות ההוראה והעמקת ההתפתחות המקצועית בבית הספר. חדר המורים הלומד אינו מתקיים בנפרד מהכיתה, אלא משמש כחוליה מקשרת בין המתרחש בשיעור לבין עיבוד מקצועי של התובנות העולות מהשטח. מודל זה מחזק את מעמד המורה כמוביל חינוכי וכשותף פעיל בקביעת דרכי ההוראה והניהול הבית ספרי. המודל תורם לבניית ארגון לומד וליצירת סביבה חינוכית עדכנית ולוונטית.



85% מהמורות מעידות, כי תהליכי פיתוח מקצועי הם חלק מרכזי מסדר היום של בית הספר.
80% מהמורות רואות עצמן כמי שיכולות להוביל ולהיות שותפות בפיתוח המקצועי של הצוות החינוכי.





פרק 3: תהליך ההפעלה הבית ספרי – רבדים של עשייה

הטמעת תוכנית רבדים פלוס בבתי הספר מתבצעת בליווי צמוד של השותפים לדרך – צוות התוכנית, משרד החינוך ומנהלי בתי הספר. שיתוף פעולה זה מבטיח תמיכה רציפה לכל אורך הפעלת התוכנית עד להטמעת השינוי הרצוי.

בתי ספר המעוניינים להצטרף לתוכנית רבדים פלוס עוברים תהליך היכרות, הכולל שיחה ראשונית ומפגש עם צוות ההנהלה הבית ספרי, עם מפקח בית הספר ונציגי התוכנית, במטרה לוודא התאמתם ומידת המחויבות להובלת שינוי משמעותי וארוך טווח.

הצלחת התהליך תלויה ברצון של בית הספר לחולל שינוי בר-קיימא, במחויבות ובפתיחות לאימוץ שיטות הוראה וניהול חדשות, בנכונות להטמעת שגרות עבודה מבוססות נתונים ובשיתוף פעולה במסגרת הרשת הפדגוגית של התוכנית.

השותפות של התוכנית עם משרד החינוך נובעת מתוך הכרה בצורך לתת מענה לפערים קיימים במערכת. שותפות זו מאפשרת גיבוש תפיסה חינוכית אחידה להשבחת ההוראה ולליווי מנהלות ומנהלים, תוך בניית מנגנון עבודה משותף עם המחוזות והרשויות המקומיות.

לצד זאת, התוכנית מקיימת "שולחן עגול" עם גורמים בכירים במשרד החינוך וכן מפגשים סדירים עם מחוזות שונים לצורך תיאום, שיתוף ידע והתמודדות משותפת עם אתגרים מהשטח.





שלבים ראשוניים בתהליך ההצטרפות לתוכנית

ההשתתפות בתוכנית דורשת מהמנהלת ומצוות בית הספר מחויבות להובלת שינוי, פתיחות לאימוץ שיטות הוראה וניהול חדשות, נכונות להטמעת שגרות עבודה חדשות והשתלבות פעילה בתוכנית חדשנית, הנמצאת בתהליך מתמשך של פיתוח והטמעה. בתי הספר המשתתפים בתוכנית נהנים מליווי מקצועי צמוד לאורך מספר שנים ומתמיכה ממוקדת, המובילה לא רק לשיפור מיידי, אלא גם להנחת יסודות לשינוי עומק בתרבות הפדגוגית ובאקלים הבית ספרי, שינוי בעל השפעה מהותית וארוכת טווח.

מה נדרש מהנהלת בית הספר?

רצון: מחויבות אמיתית לחולל שינוי בר-קיימא.

אומץ: פתיחות לשנות ולהשתנות.

התמסרות: שינוי דורש זמן – מוכנות לתהליך ממושך.



איך מצטרפים לתוכנית?

מנהלת בית הספר, המעוניינת לקחת חלק בתוכנית, מוזמנת לפנות למפקח בית הספר ולקבל את המלצת המחוז להשתתפות בתוכנית.

לאחר ההמלצה של המחוז יתואם מפגש עם מנהלת בית הספר, צוות הניהול הבית ספרי, מפקח בית הספר וצוות התוכנית.

תחילת
הליווי

מפגש
היכרות

המלצת
המחוז

לכל שאלה בדרך מוזמנים ומוזמנות לפנות אל צוות התוכנית

בטלפון: 08-9146644/5

במייל: tafnitedu@tafnit.org.il

פרטי התוכנית במערכת הגב"ן 7903



פרק 4: הערכה ומדידה – תובנות עיקריות ממחקר מלווה

תוכנית רבדים פלוס מלווה בתהליכי הערכה ומדידה פנימיים, הנעשים באמצעות מו"פ קרן רש"י לצד מחקר הערכה חיצוני, הממוקד בהערכה מעצבת ומתבצע באמצעות חברת "תובנות". במסגרת הליווי של מחלקת המו"פ ולאור תפיסת התוכנית, הרואה במדידה ובהערכה אמצעי לשיפור תהליכי העבודה של בתי הספר ולקידום הלמידה, פותחו כלי מחקר ומתודות דיווח ייעודיות. בפרק זה נציג את עיקר הממצאים העולים מההערכה הפנימית והחיצונית ומנתונים נוספים שנאספו על ידינו והמצביעים על הצלחותיה הבולטות של רבדים פלוס.

התוכנית במספרים

+400

מורות ומורים



25

מאמנות הוראה



12

שנות ניסיון

67%

מהתלמידים שולטים
היטב במיומנויות
שפה ומתמטיקה



91%

מהמורות הרחיבו את
הידע ורכשו כלים
להוראה ופדגוגיה



85%

מהמורות מדווחות על
תרומה לאקלים
החינוכי והחברתי





תובנות מתוך ניתוח נתוני התלמידים

מבחנים ארציים

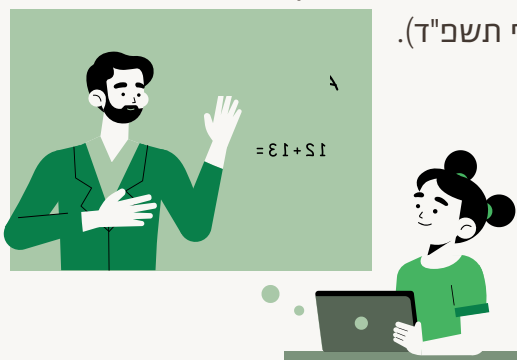
- שיפור בהישגים ושליטה במיומנויות שפה בסטנדרטים ארציים: בתי הספר השתלבו בתוכנית לאורך ההבנה, כי הם תת-משיגים והישגיהם בבחינות המיצ"ב בתחילת הדרך היו נמוכים בהשוואה לבתי ספר דומים ולתמונה הארצית. בשנת תשפ"ג הוחלפו מבחני המיצ"ב בבחינות האסי"ף, כסטנדרט לבחינת רכישת מיומנויות השפה של תלמידי כיתה ד'. הממצאים העידו על שיפור ניכר בכל בתי הספר שנמצאים ברבדים פלוס בהשוואה לנקודת המוצא שלהם ולבתי ספר דומים. יתרה מכך, ההישגים של שלושה בתי הספר המשתתפים בתוכנית היו גבוהים מהממוצע הארצי. גם בהשוואה שנעשתה בין הישגי התלמידים בבחינות האסי"ף בתשפ"ג לתשפ"ד, ניכרת מגמת שיפור עקבית וברורה.

מבדקים ייחודיים לתוכנית

- מערכת הרבדיות הינה מערכת מקוונת המבוססת על מבחני המדף שפותחו בראמ"ה והיא מאפשרת מעקב אחר תפקוד התלמידים במיומנויות שפה ומתמטיקה בהתאם לסטנדרטים של משרד החינוך. באמצעות מערכת הרבדיות, הצוותים החינוכיים ומנהלי התוכנית ממפים ועוקבים אחר תפקודי התלמידים בתחילת השנה ובסופה, במקצועות שפה ומתמטיקה. בהשוואה שנערכה בין תלמידי בתי הספר הוותיקים בתחילת הדרך (תחילת שנה"ל תש"פ) לסוף תשפ"ד, נמצא כי חל שיפור מובהק בעיקר בשפה.

ממצאי מערכת הרבדיות תשפ"ד

1. בקרב תלמידי שכבת ג' חל שיפור של 21% בשיעור המתפקדים היטב בשפה (מ-19% בתחילת תש"פ ל-40% בקרב תלמידי שכבת ג' בסוף תשפ"ד).
2. בקרב תלמידי שכבת ד' חל שיפור של 22% בשיעור המתפקדים היטב בשפה (מ-16% בתחילת תש"פ ל-38% בקרב תלמידי שכבת ד' בסוף תשפ"ד).
3. בקרב תלמידי שכבת ג' חל שיפור של 20% בשיעור המתפקדים היטב במתמטיקה (מ-29% בתחילת תש"פ ל-49% בקרב תלמידי שכבת ג' בסוף תשפ"ד).



בסוף שנה"ל תשפ"ד כ-70% מהתלמידים בבתי הספר הוותיקים, בכל שכבות הגיל, שהיו שותפים לתוכנית כחמש שנים, תפקדו היטב בשפה ובמתמטיקה.





תובנות מתוך ניתוח נתוני המורות

סקר מורות תשפ"ג

- 85% מהמורות מעידות על שביעות רצון גבוהה מעבודתן בבית הספר, בהשוואה ל-55% בתחילת התוכנית.
- מרבית המורות (80%) מציינות כי הן בקשר הדוק עם הורי התלמידים ושיש להן כלים להתמודד עם קשיים של תלמידים ולסייע להם לממש את יכולתם. (68%) בהשוואה להתחלה (65%-ו-30%).
- שיפור ניכר בתקשורת בין מורי בית הספר: עלייה מ-66% מורות המעידות על קשרים מקצועיים ותקשורת טובה בין המורות בתחילת הדרך (תשע"ט) ל-82% בסוף תשפ"ד.
- עלייה בפיתוח המקצועי של הצוות: שיעור המורות החשות כי רכזת המקצוע מסייעת להן בעבודתן עלה מ-56% ל-78%.
- שיפור בקשר של המורות עם התלמידים: כך למשל, 71% מהמורות הוותיקות העידו שהן נוקטות בפעולות לחיזוק הקשר עם התלמידים, בסוף תשפ"ד, בהשוואה ל-36% בתחילת ההשתתפות בתוכנית.
- במדד של קשר מורה-תלמיד נמצא יתרון מובהק למורות מבתי הספר הוותיקים בתוכנית (3.9) לעומת בתי הספר שהצטרפו רק לאחרונה (3.7).
- שיפור בקשר בין צוות בית הספר להנהלה: בעקבות ההשתתפות בתוכנית, המורות מעידות על חיזוק תחושת האמון והגיבוי שהן מקבלות. הצוותים המובילים בבתי הספר שבתוכנית נתפסים בעיני המורות כמי שנותנים גיבוי למורות (93%). המורות מרגישות נוח בקשר שלהן עם ההנהלה (90%) וזו מעדכנת ומערבת אותן בתהליכי קבלת החלטות (86%).

ראיונות עם הצוותים החינוכיים

- מידת התאמה גבוהה עד גבוהה מאוד לצורכי בית הספר והתלמידים.
 - קיימת שביעות רצון גבוהה בקרב המורות המתאמנות, הן מחוויית האימון והן מהכלים ומהידע שרכשו.
 - המורות מעידות כי התועלת באימון עולה על המחיר (עומס, חשיפה).
 - האימון מתאים לכל המורות – גם למורות הוותיקות יש מקום להתחדש ולהתנסות.
 - האימון נתפס ככלי חזק, שמבטא בהירות, עקביות, סדר ורפלקטיביות טובה.
 - ניכר כי המתאמנות שנבחרו לתוכנית הן מקצועיות, בעלות ותק רב לצד אישיות נעימה ומאפשרת.
 - המתאמנות מקבלות תפקיד מרכזי במרחב בית הספר.
 - נוצרה למידת עמיתים בתוך קבוצת המתאמנות ובמליאת חדר המורים.
 - הקניית מיומנות ניהול כיתה לכל הצוות בהובלת המתאמנת ובסיוע מורות מתאמנות.
- לסיכום, הראיונות הצביעו על חוזקות התוכנית ותרומתה הרבה לבתי הספר.

בהתבסס על תצפית מובנית שנעשתה על ידי ההערכה חיצונית בלט שיפור מובהק באיכות השיעור של המורה בעקבות תהליך האימון. במדדים הבאים נמצא, כי איכות ההוראה הייתה גבוהה בעקבות תהליך האימון (סולם 4.1). כך למשל דווח, כי במהלך השיעור המורות השתמשו במתן משוב ובחיזוקים חיוביים מקדמי למידה (3.67); נורמות ההתנהגות היו ברורות (3.67); שגרת השיעור הייתה ברורה ומובנית תוך שימוש בחומרי הלימוד באופן מיטבי (3.44); תהליכי למידה, לרבות שטף השיעור, הבהירות והפרואקטיביות מצד המורה היו גבוהים גם הם (3.2).
(הנתונים מהראיונות ומהתצפיות נלקחו מתוך מחקר הערכה מלווה שבוצע על ידי חברת "תובנות" תש"פ-תשפ"ה).

“

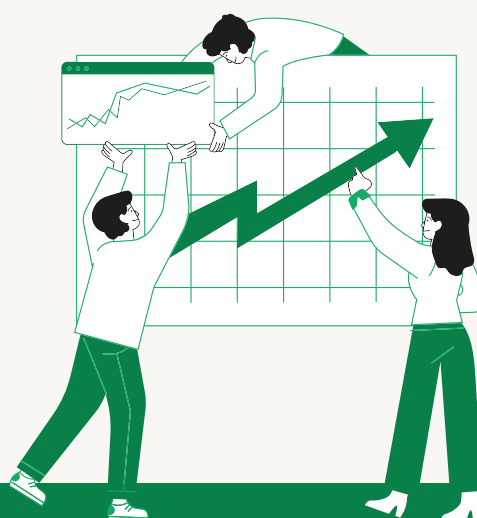
אחרי שהתחלנו לעבוד על פי ניהול מבוסס נתונים הבנו למה עד עכשיו עבדנו כל כך קשה ולא קרה כלום.
פתאום התחלנו לראות את השינוי בין אם באקלים ובין אם ברמה הפדגוגית.”

”

“

“הבנתי שבחרו באופן גורף את כל המורים של ג'-ו'. לא היה Say. שיווקו לי שאני רכזת מדעים, מורה משמעותית ורוצים להפוך אותי ממצינית לסופר מצינית. בהתחלה כל מי שנבחר שאל את עצמו, למה אני? אבל כשאתה רואה את השינוי אתה מבין שזו מתנה.”

”



לסיכום, בבתי הספר שבהם פועלת תוכנית רבדים פלוס מודגשת העמקה במחויבות האישית והצוותית וחתימה אמיתית להצלחת כל לומד ולומדת. כתוצאה מכך, ההישגים עולים, הפערים מצטמצמים ומספר התלמידים המתקשים קטן בהתמדה.



פרק 5: סיכום

תוכנית רבדים פלוס מקדמת שינוי מערכתי ומותאם לבית הספר במטרה להעצים את הבאים בשעריו. התהליך מבוצע על ידי ליווי מקצועי, הפועל לפיתוח כישורי הוראה, יצירת שגרות עבודה יציבות ושימוש בנתונים לקבלת החלטות מושכלות. במסגרת התוכנית, מוטמעים תהליכים המשפרים את ההוראה, האקלים הבית ספרי וההישגים הלימודיים.

מה כוללת התוכנית?

- תהליך מקצועי וכוללני.
- תכלול כל התחומים בעבודה הבית ספרית.
- פגישות עבודה סדורות.
- אימון אישי.
- כלים טכנולוגיים ייחודיים למיפוי נתונים.
- פיתוח מקצועי לצוותים.
- הטמעת שגרות עבודה חדשות.
- פרקטיקות פדגוגיות שפשוט עובדות.
- שותפים לדרך, שהולכים עם בית הספר יד ביד עד לתוצאה הרצויה.



ייחודה של התוכנית טמון בתפיסה כוללת הרואה בבית הספר ארגון לומד, הפועל מתוך שפה מקצועית אחידה, ניהול מבוסס נתונים וחיבור עמוק בין הצוות החינוכי, התלמידים והקהילה. הליווי האישי של צוותי הניהול, המורות והמורים יוצר מערכת תמיכה רציפה, המאפשרת חיזוק מיומנויות מקצועיות, שיפור ניהול הכיתה והעלאת תחושת המסוגלות של התלמידים והישגיהם.

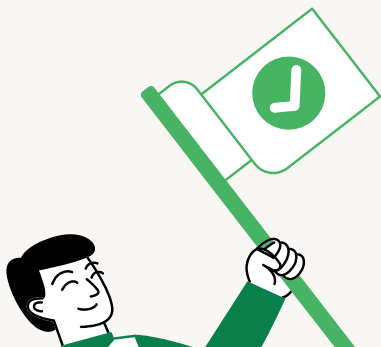
רבדים פלוס פועלת מתוך מחויבות להצלחה ארוכת טווח, תוך התאמה לצרכים המשתנים של כל בית ספר. צוות התוכנית מלווה את בתי ספר למשך מספר שנים בעצימות גבוהה. לאחר מכן, צוות בית הספר ממשיך לפעול באופן עצמאי, מתוך הידע, השגרות והתרבות החינוכית שהוטמעו במהלך השנים הראשונות. הליווי של צוות רבדים פלוס נמשך בעצימות נמוכה ובהתאמה לקצב ולצרכים של בית הספר במטרה לשמר את ההצלחה תוך חיזוק העצמאות של צוות בית הספר.





תוצאות התוכנית מוכחות ומבוססות על תהליכי הערכה ומדידה שמלווים אותה והן כוללות:

- שיפור במיומנויות הוראה, ניהול ועבודה מבוססת נתונים.
- שיפור משמעותי באקלים הבית ספרי וירידה במקרי האלימות.
- עלייה במעורבות ובעניין של התלמידים בתהליך הלמידה.
- שיפור במיומנויות השפה והמתמטיקה.
- תחושת סיפוק של צוותי ההוראה.
- שיפור מיומנויות הניהול של ההנהלה וצוותי החינוך.
- יצירת תרבות בית ספרית שמעודדת הצלחה.



“

”לא ידענו איך כזה דבר יקרה בישראל! בהתחלה היה נראה משטרי שמאל ימין כזה, כל הסדר הזה... חשבנו שיצחקו עלינו כשהצגנו את דרכי הכניסה לכיתות. שאני אעשה סימן והם יניחו עפרונות??? ובאורח פלא זה קרה!!! התלמידים היו זקוקים לזה.”

”

“

”אקלים הכיתה הרבה יותר נעים וטוב, כל ילד מרגיש שמתייחסים אליו באופן אינדיבידואלי. הרבה יותר נעים בבית הספר והאלימות פחתה. הצוות רואה כל אחד ונותן יחס אישי.”

”

הצלחת התוכנית מוכיחה, כי כאשר ניתן ליווי איכותי, משאבים מותאמים ותמיכה שיטתית, בתי הספר מסוגלים לבצע קפיצת מדרגה משמעותית, להפוך לסביבות למידה דינמיות, מכילות ומעצימות וליצור השפעה רחבת היקף על תלמידים, צוותי חינוך וקהילות שלמות. כל בית ספר השואף לשינוי, לשיפור האקלים הבית ספרי, לחיזוק איכות ההוראה ולהובלת התלמידים להצלחות משמעותיות, מוזמן להצטרף לתוכנית ולקבל ליווי מקצועי ותהליך מותאם, שיביא לשיפור ארוך טווח ומתמשך.



בתי ספר הם ארגונים מורכבים, ויצירת שינוי משמעותי בהם מחייבת גישה אסטרטגית המתאימה להקשר הייחודי של כל מוסד. שינוי זה כולל לא רק התאמה של מבנים ותהליכים מערכתיים, אלא גם השפעה על עמדות, תפיסות ופרקטיקות בקרב אנשי החינוך והקהילה. כדי להוביל שינוי משמעותי, נדרשת הנהגה חינוכית אמיצה וגמישה, המוכנה להתמודד עם אתגרים ולהטמיע תהליכי למידה והתחדשות. תוכנית רבדים פלוס פועלת בליווי ארוך טווח של מספר שנים בבית הספר. במהלך תקופה זו נבנית תשתית ארגונית ופדגוגית חזקה במטרה להבטיח שינוי עמוק ובר-קיימא. כתוצאה מכך, גם לאחר סיום הליווי הרשמי, השפעת התוכנית ניכרת ועקרונותיה מוטמעים באופן עמוק, כך שבתי הספר ממשיכים לפעול לאורם ולחתור למצוינות בחינוך ובהוראה.



תוכנית רבדים פלוס מציעה מודל חינוכי גמיש, הניתן להתאמה לצרכיו הייחודיים של כל בית ספר, במטרה למקסם את הפוטנציאל של צוות בית הספר ושל כל תלמיד ותלמידה וליצור תרבות בית ספרית מעוררת השראה.

לכל שאלה בדרך מוזמנים ומוזמנות לפנות אל צוות התוכנית

בטלפון: 08-9146644/5

במייל: tafnitedu@tafnit.org.il

לאתר התוכנית: revadimplus.tafnit-il.org.il

פרטי התוכנית במערכת הגב"ן 7903