

תוכן עניינים

• 1 קדם-יסודי: מדריך לגנת

○ 1.1 מהי המתנ"ה?

○ 1.2 התוכנית האסטרטגית המשרדית והקשר לתכנון וניהול גן הילדים

■ 1.2.1 קריאת המתנ"ה

■ 1.2.2 גיבוש תמונת מצב ובחירת ציר אורך

■ 1.2.3 בחירת יעדים

■ 1.2.4 תכנון תוכנית העבודה הפדגוגית

■ 1.2.5 מי משתתף בתהליך?

■ 1.2.6 אנו ממליצים לשתף את כל בעלי התפקידים, הרלוונטיים בעיניכם, היכולים לסייע ולתכנן איתכם את

התהליך, לצורך התמקדות ובניית תוכנית ממוקדת ומשמעותית. זה אינו חובה, אך יכול לסייע בחשיבה

ובתכנון ויהפוך את התכנון למקצועי יותר.

■ 1.2.7 גיבוש תפיסת שינוי ותוכנית לפעולה

○ 1.3 מה?

○ 1.4 מי?

○ 1.5 איך?

■ 1.5.1 תפיסת השינוי תוגדר ככזו:

■ 1.5.2 מתכנון לניהול אפקטיבי

○ 1.6 צומתי הערכה

■ 1.6.1 ניהול צומתי הערכה יזומים

■ 1.6.2 קיום הזדמנויות למידה באופן שוטף ומתמשך

קדם-יסודי: מדריך לגנת

מהי המתנ"ה?

המתנ"ה היא כלי לניהול אפקטיבי של גן הילדים שלכם. היא עוזרת לכם ולצוות הגן להגדיר יחד את היעדים שאליהם אתם רוצים להגיע ולאפשר לכם לראות אילו פעולות אפקטיביות ביותר כדי להתמקד ולהשיג יעדים אלו.

התוכנית האסטרטגית המשרדית והקשר לתכנון וניהול גן הילדים

התוכנית הרב-שנתית המשרדית מורכבת מחמש מטרות, הכוללות את העשייה החינוכית על כלל גוניה ומשמשות נדבך בהתפתחות המערכת בשנים האחרונות. מטרות אלו משלימות זו את זו ומורכבות מ-14 יעדים מערכתיים ומ-9 יעדים לגני הילדים.

1. קריאת המתנ"ה

אנו ממליצים לקרוא את המתנ"ה מתחילתה ועד סופה. הדבר יסייע לכם לבחור באופן מושכל את המטרות והיעדים בהם תרצו להתמקד השנה.

2. גיבוש תמונת מצב ובחירת ציר אורך

בחירת ציר אורך תבצע אחרי גיבוש תמונת המצב. המטרה היא לאפשר לנו להבין מה הן נקודות החוזק שלנו ומה הן נקודות החולשה ומתוכן לקבל החלטה מה הם היעדים שאנחנו רוצים ויכולים לשפר בצורה משמעותית בשנה הקרובה.

השלבים המקדימים לתכנון תוכנית עבודה חשובים לקבלת החלטה לחשיבה על יעדים שתמצו לקדם בגן הילדים.

3. בחירת יעדים

תמונת המצב שגיבשתם תאפשר לכם לבחור מהו היעד המרכזי שסביבו תבצעו את תהליך השינוי, ובאילו יעדים נדרש עדכון כדי לשפר את התוצאות.

יש לבחור 2-3 יעדים שנתיים שבהם נדרש טיפול עומק ולתכנן סביבם את תוכנית העבודה בגן. ההחלטה על היקף התכנון לכל יעד נתונה לבחירתכם, בהתאם לצורכי הגן שלכם ובהתאם לציור האורך המרכזי שעליו תרצו לבסס את תוכנית הלימודים שלכם.

כיצד תחליטו באילו יעדים תמקדו את העשייה החינוכית?

ההחלטה באילו יעדים להתמקד יכולה להיות כתוצאה מתשובה לכמה שאלות:

1. מה הם הנושאים שבהם המצב הוא הבעייתי ביותר ומחייב טיפול ממוקד?
2. מהו הנושא שארצה להתמקד בו ולייצר שיא חדש בגן?
3. מה הם הנושאים שאם נטפל בהם יוכלו להיות מנוף לשינוי למגוון רחב של אתגרים בגן הילדים?

שאלות מנחות

- מה נרצה לראות בסוף השנה?
- האם עליי לשנות משהו?
- אילו דגשים עליי להוסיף לתוכנית משנת הלימודים הקודמת?
- מי האוכלוסייה שבה אני בוחר להתמקד? (כלל הילדים בגן, ילדים בעלי מאפיינים ייחודיים?)
- אילו משאבים עומדים לרשותי?

4. תכנון תוכנית העבודה הפדגוגית

מי משתתף בתהליך?

אנו ממליצים לשתף את כל בעלי התפקידים, הרלוונטיים בעיניכם, היכולים לסייע ולתכנן איתכם את התהליך, לצורך התמקדות ובניית תוכנית ממוקדת ומשמעותית. זה אינו חובה, אך יכול לסייע בחשיבה ובתכנון ויהפוך את התכנון למקצועי יותר.

תוכנית העבודה אמורה לשקף את המיקודים האסטרטגיים של גן הילדים לשנים הקרובות. ההחלטה במה נתמקד צריכה להישען על הערכת המצב הקיים.

מקורות מידע אפשריים:

- מיפוי צורכי הקבוצה והיכרות עם ילדי הגן
- רישום ותיעוד ההצלחות של תוכנית העבודה הקיימת.
- מידע סובייקטיבי של צוותים, הורים ומעגלים נוספים, המתווסף במהלך השנה ומגיע משיח יומיומי.
- למידה מתוכנית לימודים בשנה שעברה. מה היו הגורמים המקדמים? אילו גורמים מעכבים התקיימו?

תוכנית העבודה השנתית ומטרותיה נקבעים בתחילת השנה. עם זאת יש לתכנן תוכנית עבודה פדגוגית לטווח הבינוני ותוכנית עבודה פדגוגית לטווח הקצר.

תוכנית העבודה השנתית תגדיר את המטרות והיעדים ואת דרכי הפעולה המומלצות לקידום היעד.

חלק מהיעדים מגדירים פרקי זמן שבהם אנו ממליצים לבחון את תמונת המצב בגן והאם להמשיך באופן הפעולה הקיים או לעדכן ולשנות בהתאם למתרחש בגן.

לדוגמה:

ביעד הראשון: קידום מיומנויות חשיבה באמצעות תהליכי הוראה-למידה-הערכה איכותיים, מתקיימים צומתי הערכה במחצית השנה, ובהתאם לכך בחינת עדכון או שינוי בתוכנית העבודה.

איך אדע שהיעד מתקדם?

היכרות עם צורכי הלמידה של כל ילדי הגן עד חודש דצמבר.

קיימת תוכנית לימודים מותאמת לצורכי הגן ובה הלימה בין צורכי למידת הילדים בגן לבין דגשי התוכנית.

יש ביטויים ושימושים בקרב הילדים בהטמעת תפקודי הלומד שנבחרו בתוכנית העבודה.

עדכון או שינוי תוכנית העבודה האישית והקבוצתית בהתאם לצורכי הגן.

מעקב אחר יישום התוכנית הגנית והאישית על ידי הגנת.

תוכנית עבודה פדגוגית לטווח בינוני

תוכנית זאת נגזרת ומקבלת ביטוי מתוכנית העבודה השנתית. היא תבסס על הערכה של צורכי הקבוצה, ותשקף את ההתרחשויות בגן. בתכנון לטווח זה ייקבעו יעדים ספציפיים לכל הילדים בגן ולקבוצות ילדים שונות לחודשים הקרובים. נוסף על כך יפורטו בתוכנית זאת תכנים מרכזיים של הפעילות בגן. מסגרת הזמן תהיה חודש עד שלושה חודשים.

תוכנית עבודה פדגוגית לטווח קצר

תוכנית זאת נגזרת מהתכנון לטווח בינוני. כאן יוגדרו יעדים אופרטיביים ומפורטות הפעילויות לכלל ילדי הגן ופעילויות דיפרנציאליות עבור קבוצות ילדים שונות. כאן נתייחס לפירוק היעד לעשייה, לדרך ההוראה שבה תבחרו, לזמני הפעילות בסדר היום, למקום התרחשות הפעילות, למשכה ולגורם המנחה את הפעילות. מסגרת הזמן תהיה בין ימים אחדים ועד לשבוע.

5. גיבוש תפיסת שינוי ותוכנית לפעולה

לאחר שבחרנו יעד, הגדרנו את התוצאה הרצויה וזיהינו את מטרותינו, נבקש לגבש תפיסת שינוי ותוכנית פעולה.

תפיסת השינוי מורכבת משלוש שאלות עיקריות:

מה?

חשבו כיצד תיראה המציאות לאחר השינוי? היעדים אמורים כבר לנסח את המציאות שאליה אנו מכוונים, אך נסו לדייק אותה ככל האפשר. זהו השינוי שאליה אתם מכוונים כדי לנסות ולהגדיר את דרכנו לשינוי. כדי להגיע ליעד יכולות להיות כמה דרכים. לכל גן ולכל גנת יש את הדרך שמתאימה להם יותר.

לדוגמה, אם היעד שבחרתי הוא אוריינות בגן הילדים, שלבי הפעולה מחודש לחודש יכולים להיות שונים מגנת לגנת בהתאם לגן ולמאפייניו. בסוף השנה יתקיים קידום של הילדים בתחום האוריינות אצל כלל הגנות שבחרו ביעד.

מי?

חשבו מי הם בעלי התפקידים האפקטיביים, שיסייעו להובלתה של תפיסת השינוי שהגדרתם. מי השותפים מחוץ לגן שיוכלו לסייע בקידום היעד? הפיקוח, הדרכה, קבוצת העמיתות באשכול, הורי הגן, הרשות המקומית.

מתוך אוכלוסיית הילדים בגן, לעיתים נרצה להתמקד בקהל יעד מסוים. למשל, תכנון תוכנית לימודים ייעודית ונוספת לילדים בתחום המתמטיקה. היעד הכולל יהיה לימוד מתמטיקה בגן הילדים ויכלול את כל אוכלוסיית הגן. מתוכה נייעד בגן קבוצה מסוימת של ילדים שנרצה לקדםם באופן מיוחד.

איך?

כדי לנסות ולהגדיר את דרכנו לשינוי אנו מציעים את צורת העבודה הזאת. חשוב לציין כי יכולות להיות לכך כמה מתודות:

1. חשבו מה הם הגורמים המשפיעים על השינוי שדייקתם לעיל.
2. סמנו מתוכם את הגורמים האפקטיביים שמצאתם בתהליך הלמידה, מה מקדם ומסייע, מה מעכב. חשיבה זאת תסייע בהגדרת קהל היעד ולערוצי פעולה שתרצו להתמקד בהם.

תפיסת השינוי תוגדר ככזו:

מיקוד ב...[ציינו את קהל היעד המדויק המוגדר כלקוח השינוי].

על ידי...[איך תפעלו עם אוכלוסיות אלו? היזרו, אל תפרטו משימות, אלא דרך/אסטרטגיה כללית].

כדי להוביל ל...[רשמו את השינוי המדויק שהגעתם אליו בשלב הראשון של התהליך – שלב הגדרת השינוי].

בחנו את עצמכם – האם תפיסת השינוי אומרת שאתם עושים עוד מאותו הדבר? אם כן - חזרו לתהליך, הרחיבו את הלמידה ושנו את תפיסת השינוי.

6. מתכנון לניהול אפקטיבי

לאחר כתיבת תוכנית הלימודים ניצב בפנינו האתגר העיקרי: להפוך את התוכנית לכלי עבודה שוטף ונגיש, המשמש את צוות הגן. לאחר פרק זמן של יישום התוכנית שגיבשנו, נרצה לעצור ולבחון האם עמדנו במשימות שהצבנו לעצמנו.

חלון ידע: על "ניהול שינוי"

תהליך מעקב והערכה אפקטיבי מאפשר לנו לבחון את ההתקדמות לעבר היעדים שהצבנו לעצמנו ולהשתפר בטווח הקצר והארוך (התכנון לשנה הבאה). תהליך הערכה אפקטיבי מתבסס על שני עקרונות מרכזיים:

- הישענות על נתונים,
- הבניית התהליך כתהליך למידה ארגוני.

על תוכנית העבודה להיות כלי דינמי וחי, שאנו מנהלים ומבצעים באמצעותו את עיקרי הפעילויות בגן ובוחנים את האפקטיביות שלהן.

צומתי הערכה

1. ניהול צומתי הערכה יזומים

צומתי הערכה המרכזיים נסובים סביב הסטטוס החצי שנתי והסטטוס השנתי. אולם ניתן לקיים צומתי הערכה נוספים בסוגיות שונות וברמות ביצוע שונות. בצורה זו תהפוך ההערכה לתשתית ולתרבות קיימת בגן ותשמש אתכם בשגרת העבודה.

קיימת חשיבות גדולה לאופן שבו מתקיימים צומתי ההערכה. המלצתנו כי צומתי ההערכה:

- יבוססו על נתונים ככל הניתן, לצד מתן אפשרות לביאור ולהרחבה של הפעילות המתקיימת, יובילו לחשיבה על היעד והתקדמותו. לעיתים יש לעדכן ולתקן את התוכנית.
- יאפשרו דיון מהותי העוסק בבחינת אפקטיביות הפעילויות המתקיימות ובפתרון חסמים העולים בד בבד ביצוע תוכנית העבודה.

2. קיום הזדמנויות למידה באופן שוטף ומתמשך

כדאי ליזום מפגשים ולבנות תשתיות לקיום דיאלוג שוטף הן עם הסביבה הפנימית (צוות החינוך, הצוות המדריך, המייעץ וכולי) והן עם הסביבה החיצונית (רשות מקומית, הורים, קהילה, מסגרות בלתי פורמליות, ארגוני מגזר שלישי).

אנו ממליצים כי הדיאלוג יבוצע סביב סוגיות שונות, אשר עלו בתהליך החשיבה והניתוח של תהליך התכנון. הדיאלוג השוטף מהווה מצע למשוב, לשיפור, לפתרון חסמים, לגיוס שותפים, וליזום רעיונות לפיתוח.

כדי שהדיאלוג ישרת את המוסד החינוכי ואת באיו, נדרש תכנון מקדים ומתואם של מטרות ביצוע דיאלוג, אופן ביצועו ותדירותו בהתאם. מובן שיש הבדל משמעותי בין הקהלים השונים והסביבות המתוארות לעיל, ועל כן נדרשת חשיבה נפרדת ביחס לכל סביבה.

אין ספק כי דיאלוג זה הוא חלק מהתנהלותו השוטפת של גן הילדים, אולם הדגש בדברים אלו הוא על אופן תכנונו והפיכתו לכלי המקדם ניהול אפקטיבי.