

# קביעת מטרות לפי מודל SMART\*

קהילת מורים לומדת (קמ"ל) קמה כדי לאפשר לחברים בה לחקור יחד עדויות מלמידת התלמידים ולפתח באופן שיתופי פרקטיקות הוראה והערכה איכותיות כדי לקדם למידה בכיתה (Robinson et al., 2009). הקהילה היא ישות משתנה המתפתחת באופן טבעי (Wenger et al., 2002); אופייה תלוי במורים החברים בה, ברצונות ובשאיפות שלהם, במטען שהם מביאים לקהילה ובאופן ההנחה של אלו המובילים אותה.

כיצד נגדיר את הייחודיות של קהילת המורים הלומדת שלנו ונבין מה אנחנו מבקשים להשיג באמצעותה? אחד הדיונים הראשונים שראוי שיתקיים בקמ"ל הוא זה המגדיר את מטרות הקהילה ואת הרצונות והצרכים של המורים המשתתפים בה.

## מאפייני קהילה מקצועית לומדת

לקמ"ל יעילה ומתפקדת יש ארבעה יש מאפיינים עיקריים (Bayar, 2014; Harris & Jones, 2017):

1. חברי הקהילה חולקים משימה, חזון, מטרות וערכים משותפים.
2. חברי הקהילה עובדים במשותף במטרה לבחון ולשפר את דרכי ההוראה שלהם.
3. חברי הקהילה מקיימים דיאלוג רפלקטיבי, חקירה ובחינה עצמית המתבססות על נתונים מהכיתה.
4. הקהילה מודדת את יעילותה בהתאם לתוצאות, וחותרת לשיפור תמידי.

אך כיצד נגדיר את המשימה הניצבת בפני חברי הקמ"ל? את הפרמטרים לעבודה המשותפת? כיצד נוכל למדוד את יעילותה של הפעילות בקהילה? אחת הדרכים היעילות לכך היא באמצעות תכנון נכון בתחילת הדרך והצבת מטרות בנות השגה ומדידה. כך יוכלו חברי הקהילה לשוב ולבחון בהמשך הדרך את מקומם ביחס למטרות שהוגדרו ולתקן את הכיוון – או להגדיר מחדש את המטרות. המטרות יכולות להיות כלליות ורחבות (מאקרו) או מצומצמות למפגש אחד או לסדרת מפגשים (מיקרו).

\* המודל המוצע מבוסס חלקית על המופיע באתר

<https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals>

## מודל מוצלח למטרות אלו הוא מודל S.M.A.R.T:

**S****Specific**

על המטרות להיות מוגדרות וברורות: מה הם היעדים שחותרים אליהם (כולל מספרים ותאריכי יעד), היכן ומתי יתבצע השינוי? מי אחראי להביא להצלחה? מה יידרש כדי להשיג את המטרה?

**M****Measurable**

על המטרות להיות מדידות כך שאפשר יהיה למדוד את ההתקדמות, לזהות יעדים שהושגו ולהציג את התוצאות בפני חברי הקהילה או גורמים חיצוניים.

**A****Achievable**

על המטרות להיות בנות השגה מבחינת כוח אדם, משאבים, שעות העבודה והעמידה בדרישות מערכת החינוך ובית הספר.

**R****Realistic**

על המטרות להיות מציאותיות, ולא כאלה שאי אפשר להשיגן.

**T****Timely**

על המטרות להיות תחומות בזמן, בעלות תאריך התחלה וסיום ברורים. יש לקבוע גם נקודות להערכת ביניים של התהליך.

## איך מגדירים מטרות לפי מודל זה?

חשוב שהדיון על גיבוש המטרות ייערך באופן דיאלוגי ופתוח כדי שכל חברי הקהילה שרוצים בכך יוכלו להשתתף בתהליך. זאת משום שהתהליך הוא גם דרך חשובה לחיזוק תחושת המעורבות והשייכות של החברים. מומלץ לקיים את הדיון על אודות מטרות הקהילה בתמיכת מומחיות חיצונית (בתחום הדיסציפלינה ו/או בהתאם למטרות הקהילה) שתסייע בהגדרתן, באופן ההתנהלות לקראת השגתן ובנושאים נוספים. את המתווה המצורף יכולים למלא הקהילה כולה או חברים אחדים מתוכה. שימוש מפורט ונכון במתווה יסייע לקהילה להגדיר מטרות בנות השגה ואת הדרך להשיגן.

## דוגמה לשימוש אפשרי במודל בקהילת מורי כימיה בירושלים

**מטרה:** הקהילה החליטה להשקיע את מרבית השנה הראשונה של עבודתה בחקר ייצוגי למידה, מתוך ההבנה כי זו הדרך שבה תוכל לקיים למידת עמיתים מוצלחת. הקהילה מבקשת להשתמש במודל SMART כדי לקבוע את האופן שבו ינוהל התהליך ואת חלוקת האחריות בין החברים.

**דוגמה:** הקהילה מבקשת לחקור חמישה ייצוגי למידה (וידאו, תמונה, טקסט, ניסויים וכו') עד למפגש השמיני (15.2), כדי ללמוד על דרכי ההוראה והלמידה השונות בכיתה. נרצה שלפחות במחצית מהמפגשים תשתתף גם המדריכה המחוזית/המפמ"רית.

**שאלות מנחות:** מה הם היעדים? האם הם מוגדרים בצורה ברורה? האם כל חברי הקהילה מבינים אותם באותו אופן? האם הם מפורטים דיים (מי, מתי, כיצד וכו')? מדוע בחרנו דווקא אותם? את מי נרצה לשתף בתהליך?

**Specific S**

על המטרות להיות מוגדרות וברורות

**דוגמה:** הקהילה תרכז את המסקנות העולות מהדיון על אודות הייצוגים השונים, ותפיץ את הרשמים לכל חבריה בדוא"ל בסיום כל מפגש (באחריות: \_\_\_\_). נוודא התקדמות לפי התכנון מדי שני מפגשים (באחריות מנחי הקהילה).

**שאלות מנחות:** באילו כלים נשתמש כדי לתעד את הפעילות? לפי אילו פרמטרים נמדוד את ההתקדמות? באילו נקודות נבצע הערכת ביניים? איך נדע שהגענו ליעד?

**Measurable M**

על המטרות להיות מדידות

**דוגמה:** כדי להשיג את המטרות נבקש מהמורים החברים בקהילה לשתף בנעשה בכיתתם. במקרה הצורך נוכל להיעזר בלבורנט מבית הספר זיו, שבו נפגשת הקהילה, או במדריכה המחוזית. השיתוף בייצוגים יסייע לחברי הקהילה להתרשם מהנעשה בכיתות של מורים בבתי ספר אחרים, וללמוד דרכים חדשות ומעוררות השראה להוראת החומר לבחינת הבגרות.

**שאלות מנחות:** אילו כישורים נדרשים להשגת המטרות? האם יש לנו כישורים אלה? באילו בעלי תפקידים נצטרך להיעזר? מה היא המוטיבציה של חברי הקהילה להשיג את המטרה?

**Achievable A**

על המטרות להיות בנות השגה

**דוגמה:** היעד שהצבנו דורש דיון בייצוג אחד בחמישה מתוך שמונה מפגשים. באופן זה, גם אם יתבטל מפגש אחד, או אם אחד מהמורים שהתחייב להציג לא יוכל לעשות כן, עדיין נעמוד ביעד. מטרה זו מתאימה להגדרות משרד החינוך בנושא הפיתוח המקצועי בתחום וקיבלה את ברכת המפמ"רית. נתקשה לעמוד ביעד זה אם יתבטלו מפגשים רבים, או אם חברי הקהילה לא יפגינו את המחויבות הנדרשת.

**שאלות מנחות:** האם טווח הזמנים שהגדרנו מתאים למטרות? האם יש בידינו המשאבים/כוח האדם המתאים? האם המטרות עולות בקנה אחד עם מטרות בית הספר/משרד החינוך? אילו מכשולים עשויים לעמוד בפנינו?

**Realistic R**

על המטרות להיות מציאותיות

**דוגמה:** הדיון בייצוגים יתחיל במפגש השני של הקהילה (2.11), בהצגה של אחד מהמנחים. ההערכה היא כי הפעילות על כל ייצוג תימשך כ-45 דקות (כמחצית מכל מפגש). בחלקו הנותר של המפגש נדון בכללים להצגה ובלקחים מכל ייצוג, וניתן משוב למורה שהציגה. במפגש השמיני (15.2) נציג סיכום של המסקנות (באחריות: \_\_\_\_). ונקיים דיון רפלקטיבי על אודות התהליך שעברנו.

**שאלות מנחות:** מה הם תאריכי ההתחלה והסיום? כמה זמן יידרש לנו להשיג את המטרה, ומדוע? אילו נקודות ציון חשוב שנעבור בדרך להשגת המטרה?

**Timely T**

על המטרות להיות תחומות בזמן

## מקורות

Bayar, A. (2014). The components of effective professional development activities in terms of teachers' perspective. *Online Submission*, 6(2), 319-327.

Harris, A., & Jones, M. (2017). Leading professional learning: Putting teachers at the center. *School Leadership & Management*, 37(4), 331-333.

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration (BES)*. The University of Auckland.

Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.

# קביעת מטרות לפי מודל SMART

תאריך \_\_\_\_\_

שם הקהילה \_\_\_\_\_

מטרה לפיתוח \_\_\_\_\_

חברי הצוות \_\_\_\_\_

מהם היעדים? האם הם מוגדרים בצורה ברורה? האם הם מפורטים דיים (מי, מתי, כיצד וכו')?

**Specific**

S

מטרות מוגדרות

לפי אלו פרמטרים נמדוד את ההתקדמות? היכן נבצע הערכת ביניים? איך נדע שהגענו ליעד?

**Measurable**

M

מטרות ברורות מדידה

מהם הכישורים הנדרשים להשגת המטרות? מה המוטיבציה של חברי הקהילה להשיג את המטרה?

**Achievable**

A

מטרות ברורות השגה

האם יש לנו את המשאבים/כוח האדם המתאים? האם המטרות עולות בקנה אחד עם מטרות בית הספר/משרד החינוך?

**Realistic**

R

מטרות מציאותיות

מהם תאריכי ההתחלה והסיום? כמה זמן ייקח לנו להשיג את היעד ומדוע? אילו נקודות ציון חשוב שנעבור בדרך להשגת המטרה?

**Timely**

T

מטרות תחומות בזמן