

4. ערוצי ההתערבות של מדריך מרום

"לעבוד על הדבר הנכון זה כנראה חשוב לא פחות מלעבוד קשה", קטרינה פיוק

לאחר שהתמקדנו בפרק הראשון בהיכרות עם ערוצי ההתערבות של מדריך מרום והיועץ הארגוני תוך הגדרת התפקיד וממשקי העבודה ביניהם, והצענו כלי למיקוד ההתערבות המשותפת, נתמקד בפרק זה בתכנון וביישום ההתערבות של מדריך מרום.

לתכנון ההתערבות מרכיבים אחדים שחשוב לתת עליהם את הדעת:

מה יהיו ערוצי ההתערבות?

על ערוצי ההתערבות המוצעים להיות אלה שהמנהל והצוות "בחרו" לקחת בהם חלק, ולא, יהיו היכולת והמוטיבציה שלהם לממש אותם נמוכה.

כיצד נעריך?

בתהליך ההתערבות חשוב מאוד לקבוע מבעוד מועד יעדים מדידים להצלחת ההתערבות.

כיצד ניתן מענה לצורכי המיצ"ב?

- בהקשר זה בולטים מאוד הלחצים המופעלים על בתי-הספר והמאמצים הנעשים על מנת לתת מענה למיצ"ב. מתוך כך עולים כמה מאפיינים של בתי-ספר במרום בתהליך הליווי:
- בתי-ספר שבוחרים להתחיל בתהליך ההתערבות בשכבות שניגשות או עתידות לגשת למיצ"ב, או בצוותים רלוונטיים (מקצועות היסוד).
 - בתי-ספר שמתאימים את ההתערבות בצורה עקיפה לצורכי המיצ"ב, למשל, בוחרים את תהליכי ההתערבות ומעצבים אותם באופן שיתנו מענה גם לדרישות המיצ"ב, אך לא רק לתלמידים אלה.

היכן נתחיל ועם מי?

פעמים רבות בוחרים להתחיל את ההתערבות בשכבות ובכיתות מסוימות או במקצועות, בצוותים מסוימים ו"לצמוח" עם הזמן. ההחלטה היכן להתחיל וקביעת קצב ההתקדמות תלויות רבות באיכות ובמוטיבציה של המנהל והצוות ובבשלות של בית-הספר לתהליך.

הרחבת מעגל ההשפעה

כמו בכל תהליך שינוי והתערבות, ליצירת צוות היגוי ניהולי שיוזם, מתכנן, מעריך, מקדם ומבקד את התהליך יש יתרון גדול. טבעי, שבשלב הראשוני רק חלק מהמורים יהיה מעורב ישירות בתהליך. חשוב לשים לב, שעם התקדמות תהליך ההתערבות, ירחיב המדריך את מעגלי ההשפעה, יוודא שיותר ויותר מורים וצוותים נחשפים לתהליך ושותפים בו. בהקשר זה רצוי להקפיד על עבודה הסברתית בחדר מורים ואף לתת הכשרה לכלל חדר מורים.

הרחבת מעגל ההשפעה

חשוב שכל בית-ספר יבנה את היכולת הפדגוגית והארגונית לאגם את הידע ולהוביל בעצמו את המשך התהליך בד בבד עם הקטנת התלות בגורם המייעץ. ערוצי ההתערבות וכלי ההתערבות המוצעים מתמקדים במרחבי מרום השונים עם שימת דגש על המרחב הצוותי- פדגוגי. חשוב לציין, כי **כל הצעות ההתערבות בחלק זה, בעיקר במרחב הניהולי-ארגוני ובמרחב הצוותי, מומלץ שתיושמה לאחר שיח ותכנון מוקדם עם היועץ הארגוני כדי לא ליצור חפיפה בהתערבות.**

ריכוז ערוצי ההתערבות, המשימות והכלים המופיעים באוגדן זה

מרחב	ערוץ התערבות	משימות	כלים
ניהולי-ארגוני	1. התבוננות ומיפוי ארגוני	א. עריכת מיפוי ומיקוד התערבות	✓ מיפוי ומיקוד התערבות
	2. חשיבה תכנונית	א. בניית תוכנית עבודה שנתית ב. בניית תוכנית עבודה דו-ערוצית ג. בניית מערך התערבות מואץ	✓ בניית תוכנית עבודה ✓ תוכנית עבודה מואצת ✓ בחינת תכנון מול ביצוע
	3. עבודה מבוססת נתונים	א. יישום מדיניות הערכה של תוכנית מרום ב. שימוש בנתונים ובכלים ליצירת תמונת מצב ארגונית	✓ שאלון התפוקות (שאלון אינטרנטי) ✓ שאלון אינדיקציות
	4. יצירת שותפויות	א. מיפוי גורמים מתערבים ב. יצירת שותפויות וממשקי עבודה	✓ מיפוי גורמים מתערבים בבתי-הספר ✓ תכנון תהליך השותפות
	5. פיתוח ומיסוד שגרת סדיריות ומנגנונים בית-ספריים	א. מיסוד ישיבות צוותים מקצועיים ב. הצב"ם הבית-ספרי	✓ פרוטוקול ישיבות צוות ✓ תכנון שנת הלימודים בצוות המקצועי ✓ סיכום שנת הלימודים בצוות המקצועי ✓ תכנון, הובלה והכוונה של הצב"ם הבית-ספרי
צוותי	1. פיתוח מנהיגות ביניים	א. העצמת דרג ביניים ב. מיפוי בעלי תפקיד והגדרת תפקיד	✓ מודל חניכה אישי ✓ להעצמת דרג ביניים ✓ כלי לאפיון בעלי התפקידים ודרכי עבודתם ✓ מיפוי בעלי תפקיד ✓ הגדרת תפקיד ✓ אימון לתפיסת תפקיד
	2. שיפור עבודת צוות	א. קידום עבודת צוותים ב. פיתוח מקצועי של צוות בית-הספר ג. תצפיות בשיעורים ושיח פדגוגי	✓ הערכת עבודת הצוות ✓ צפייה בישיבת צוות ✓ בחינת מודל ההתפתחות המקצועית ✓ כלים יישומיים לניהול הפיתוח המקצועי



פדגוגי	1. קידום תשתיות פדגוגיות	א. מיפוי והערכה של הישגי הלומדים	✓ מיפוי מבחן על-פי התפלגות ציונים ✓ מיפוי מבחן על-פי מיומנויות ✓ תכנון תוכנית עבודה לקבוצה, לכיתה ולפרט ✓ בניית תוכנית עבודה בעקבות מבחן
		ב. ניצול יעיל של השעות הפרטניות	✓ בניית תוכנית עבודה לניצול יעיל של השעות הפרטניות ✓ הגדרת משימות לבעלי תפקידים לניהול השעות הפרטניות ✓ ניהול שעות ניהול כיתה ✓ תיעוד ומעקב אחר מפגשים פרטניים
		ג. הוראה דיפרנציאלית מותאמת	✓ תכנון מערך שיעור דיפרנציאלי ✓ כלי לתכנון הוראה דיפרנציאלית ✓ "לוחות חשיבה"
		ד. פיתוח מרחבי למידה	✓ כלי לעיצוב סביבות למידה ברוח פדגוגית מוטת עתיד ✓ "מפתחות" לתכנון סביבת למידה
		ה. הערכת הישגים לימודיים	✓ ניתוח סוגי תשובות במבחן ✓ כלי לשיח מורה-תלמיד בעקבות מבחן ✓ "מבחן ההצלחה שלי"
	2. גיוון דרכי הוראה-למידה-הערכה	א. הוראה מפורשת וישירה	✓ "בנה את השיעור שלך..." ✓ כלי לתכנון שיעור
		ב. למידה מטעויות	✓ "מצא את השגיאה"
		ג. הוראה בקבוצה קטנה	✓ תכנון הוראה-למידה בקבוצה קטנה
		ד. משוב מקדם למידה	✓ תיעוד הלמידה
		ה. שילוב משחק בהוראה ובלמידה	✓ תכנון ושילוב משחקים ומישחק בכיתה



פדגוגי	2. גיוון דרכי הוראה- למידה- הערכה	1. הוראה ולמידה בדרך החקר	✓ ליווי תהליך כתיבת עבודת חקר
		2. הוראה ולמידה מבוססת פרויקטים	✓ ליווי תהליך הלמידה מבוססת פרויקטים
		3. הוראה ולמידה בחברותא	✓ פל"א - מבנה מפגש לימוד בחברותא ✓ הערכת חומר הלימוד והתאמתו ללמידה בחברותא-מורים ✓ דגם למשוב מסכם ללמידה בחברותא - תלמידים
		4. הוראה ולמידה בסביבה חוץ-כיתתית	✓ מיפוי סביבות חוץ- כיתתיות ✓ הערכות לשילוב סביבת לימוד חוץ-כיתתית ✓ שילוב סביבת לימוד חוץ-כיתתית
		5. חלופיות בהערכה	✓ כלי עזר לליווי בבניית תלקיט ✓ כלי עזר לליווי בתהליכי הכנת מטלת ביצוע
אקלימי- קהילתי	1. שותפות הורים	הבניית ערוצי תקשורת עם הורים	✓ שאלון לבירור תפקיד ההורים בבית-הספר ✓ שאלון למורים לבירור ערוצים לשיתוף פעולה
	2. מוטיבציה ושייכות	הגברת המוטיבציה ותחושת השייכות בקרב מורים	✓ בחינת פעולות להגברת המוטיבציה





פרק 1 - ערוצי התערבות במרחב הארגוני-ניהולי

1. התכונות ומיפוי ארגוני | 2. חשיבה תכנונית | 3. עבודה מבוססת נתונים
4. יצירת שותפויות | 5. פיתוח ומיסוד שגרות, סדירויות ומנגנונים ארגוניים



