

תכלול תהליכי ההתערבות המרכזיים בבית-הספר

מטרות וחשיבות:

1. יצירת תמונה בהירה של כלל תוכניות ההתערבות והגופים המתערבים בבית-הספר.
2. תעדוף ודיוק התערבויות שונות.
3. מעבר מהתנהלות מול גופים מתערבים לניהול הגופים המתערבים.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:	מידע משלים ומקורותיו:
- מיפוי תוכניות התערבות ארגוניות - מטרות, קהלי יעד, משאבי זמן ארגוני, משאבי ליווי, תוצאות. - מיפוי תוכניות חינוכיות - מטרות, קהלי יעד, היקף, משאבים, תוצאות. - משאב הזמן הכולל שמוקדש למתערבים.	- השתקפות התוכניות בתוכנית עבודה של השנה שעברה. - תוכניות של הרשות המקומית. - צפייה בפעילויות הקשורות לתוכניות אלו.

שאלות מפתח להעמקה ולהבנה	החלטות מקדמות
- מה אושש ומה הפתיע אותך במיפוי? - איזה מידע גילית שחסר לך על תוכניות על מנת לנהל אותן טוב יותר? - אילו תחומים מקבלים מענה נרחב ואילו תחומים מקבלים מענה מועט? - מאילו תוכניות אתה שבע רצון, ולמה? מה העדויות שישי לך לגבי יעילותן? - אילו תוכניות עומדות בהלימה לתפיסת בית-הספר ולצורכי תלמידים ומורים? - מתי אתה מרגיש שאתה מנהל את הגורמים המתערבים ומתי אתה מרגיש שאתה מתנהל או מנוהל על ידם?	- תוכניות שכמנהל עלי להעמיק וללמוד. - תוכניות שיש להיפרד מהן. - תוכניות שיש לדייקן - דיוק מטרות, אופי ההתערבות. - מנגנון שיש להקים על מנת לסנכרן בין התוכניות.



זיהוי והעצמה של כוחות פנים ארגוניים

מטרות וחשיבות:

1. הפניית קשב ואנרגיה ניהולית לפיתוח מנהיגות ביניים.
2. הבניית מנהיגות ביניים באופן מושכל ומתוכנן.
3. חיזוק מוקד השליטה הפנימי של המנהל באשר להנהגה הבית-ספרית.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:	מידע משלים ומקורותיו:
- הרכב צוות הניהול וצוות רכזים - ותק ופרופיל מקצועי. - רשימת המורים בוותק ביניים (כ-4-8 שנים) - חוזקות ונקודות לשיפור. - חברי צוות שעוסקים בהדרכה. - חברי צוות בוגרי קורס מנהלים. - מספר המפגשים שצוות הניהול קיים מתחילת השנה. - רשימת מורים בולטים ללא תפקיד ניהולי.	- גורמים מלווים (מדריכים, גופים מתערבים וכד'). - מפגשי שיח של המפקח עם חברי צוות. - בולטות של חברי צוות בביקורי פיקוח. - צפייה בישיבות צוותים.
שאלות מפתח להעמקה ולהבנה	החלטות מקדמות
- מה הן התובנות וההתלבטויות שלך כמנהל מאיסוף הנתונים? - מיהן הדמויות בעלות מוטיבציה גבוהה להתקדמות שאתה מזהה בבית-הספר? איך הדבר בא לידי ביטוי? - מה הם הכישורים הבולטים והכישורים החסרים בצוות הניהול? - את מי מבעלי התפקידים היית רוצה להחליף? מדוע? - כיצד אתה, המנהל, מפתח ראייה מערכתית בקרב חברי צוות הניהול? - באיזו מידה בעלי התפקידים יודעים מה אתה, המנהל, חושב על תפקודם? מה המנגנון?	- הרחבת מעגל בעלי התפקידים ושילוב כוחות רעננים. - מנגנון מתן משוב לבעלי תפקידים. - מנגנון חניכה והרחבת הראייה המערכתית למעגלים נוספים מעבר לצוות הניהול. - שינויים פרסונליים בצוות הניהול.



הידוק ההלימה בין צורכי ילדים למענים בית-ספריים - מתווה שיח על בסיס תמ"י (ניתן להשתמש גם בכלים נוספים כדוגמת המיצ"ב)

מטרות וחשיבות:

1. שימוש מושכל בנתונים באמצעות דו"חות וכלי מיפוי והערכה.
 2. הידוק ההלימה בין צרכים-מטרות-מענים-משאבים.
- מומלץ לקיים עם צוות ניהול.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:

- סימון נתונים בולטים בכל תחום.
- זיהוי הצרכים המרכזיים.
- סימון פערים בולטים בין הצרכים למענים.

שאלות מפתח להעמקה ולהבנה

- אילו נתונים הפתיעו אותך/אתכם?
- אילו נתונים הם המטרידים אותך ביותר? למה זה נתון משמעותי? מה ההשלכות האפשריות?
- היכן יש לנו פער משמעותי בין צרכים למענים? ממה נובעים פערים אלו?
- באיזו מידה פערים אלו משתקפים בחיי בית-הספר? מה הם מקורות המידע הנוספים שיש לנו כצוות?
- במה עלתה מודעותך בעקבות הנתונים?

החלטות מקדמות

- הפער הדחוף ביותר הזקוק לטיפול.
- מענים אפשריים לטיפול בפער.
- שותפים אפשריים להתמודדות עם פער זה.
- מענים בית-ספריים שניתן לגייס לטיפול בפער.
- מענים בקהילה שניתן להשתמש בהם.



דיוק מערך הפיתוח המקצועי בבית-הספר הן ברמה הפרטנית והן ברמה המוסדית

מטרות וחישובות:

1. סיוע למנהל לייצר תמונה רחבה על אודות הפיתוח המקצועי בבית-הספר.
2. זיהוי חסמים ואתגרים בולטים ברמה פרטנית, צוותית ומוסדית.
3. חיזוק ההלימה בין הפיתוח המקצועי לצורכי בית-הספר.

יצירת תמונת מצב	
מידע ונתוני בסיס: - מסגרות פיתוח מקצועי שנערכו בבית-הספר בשלוש השנים האחרונות. - רשימת המורים שלא עברו הכשרה ו/או פיתוח מקצועי בתחום הדעת שהם מלמדים בשנתיים האחרונות. - פרופיל ותקן והשכלה של חברי הצוות. - חברי צוות בתפקידי הדרכה חוץ בית-ספרית	מידע משלים ומקורותיו: - תצפית על מסגרת לפיתוח מקצועי. - פניות בית-הספר לתהליכי הדרכה. - מיקוד עבודת המדריכים בבית-הספר. - צפייה בישיבות צוותים מקצועיים.
שאלות מפתח להעמקה ולהבנה - אילו מרכיבים בתמונת הפיתוח המקצועי מסבירים, לדעתך כמנהל, את הישגי בית-הספר? - אילו נתונים מהווים את החסם המשמעותי ביותר לקידום הישגים? - מה הם שיקולי הדעת שהנחו אותך בבחירת הפיתוח המקצועי המוסדי? - אילו מנגנונים בית-ספריים תורמים לפיתוח המקצועי בבית-הספר? - אם נשאל מורים על מעורבותך ועמדתך לגבי הפיתוח המקצועי, מה להערכתך תהיינה תשובותיהם?	החלטות מקדמות - שני התחומים שבהם ארצה להתמקד השנה. - צומתי ההתערבות שלי כמנהל. - המשאבים הבית-ספריים שאקצה לטובת קידום הנושא. - האופן שבו ארצה לדון בכך עם הצוות. - הסיוע החיצוני שאזדקק לו כמנהל. - כמפקח, תוכל לסייע לי כמנהל ב...



מערכת השעות כמנוף פדגוגי

מטרות וחשיבות:

1. מערכת השעות כמנגנון ארגוני מרכזי לקידום חזון בית-הספר ויעדיו.
2. הקצאה מושכלת של משאבים פדגוגיים גמישים.
3. בחינת מערכת השעות מנקודת המבט של התלמיד והכיתה.

יצירת תמונת מצב	
מידע ונתוני בסיס: - מערכת השעות הבית-ספרית. - רשימת מנגנונים צוותיים.	מידע משלים ומקורותיו: - הישגי בית-הספר. - נתוני אקלים. - כיתות מאתגרות.
שאלות מפתח להעמקה ולהבנה - מה תפיסת העולם המשתקפת ממערכת השעות? - באיזו מידה מערכת השעות מאפשרת שבירת שגרה לתלמידים? - היכן משולבים מנגנונים צוותיים במערכת השעות - ישיבות צוותים וכד'? - התבוננות על מערכת השעות מנקודת המבט של התלמיד/כיתה - ראייה יומית, שבועית. - האם מערכת השעות יוצרת שבירת שגרה - התבוננות יומית ושבועית. - כיצד מנוצלות הגמישויות הפדגוגיות של בית-הספר? אילו תחומים הן מקדמות? - הלימה בין מערכת השעות לשעות הפרטניות.	החלטות מקדמות - נושאים שדורשים איזון מחודש במערכת השעות. - מנגנונים צוותיים שיש לשבץ במערכת השעות. - גמישות פדגוגית שצריכה להיות מנוצלת לטובת יעדים בית-ספריים.



ניהול השעה הפרטנית

מטרות וחשיבות:

1. טיוב הקצאת השעות הפרטניות.
2. טיוב איכות השעה הפרטנית.

יצירת תמונת מצב	
מידע ונתוני בסיס: - מספר השעות הפרטניות שעומדות לרשות בית-הספר. - הקצאת השעות הפרטניות הנוכחית. - רשימת תלמידים על פי שעות פרטניות. - מיפוי שעות על פי נושאים. - תוכנית עבודה ויעדי בית-הספר בהלימה לשעות הפרטניות.	מידע משלים ומקורותיו: - מערך שיעור של שעה פרטנית. - צפייה בשעה פרטנית.
שאלות מפתח להעמקה ולהבנה - מה הם שיקולי הדעת בהקצאת השעות הפרטניות? - מה מקשה עליך למצות את האפקטיביות של השעות הפרטניות? - כיצד השעות הפרטניות מקדמות את יעדי בית-הספר? האם נותנות מענה לצורכי תלמידים? - באיזו מידה שעות פרטניות מאפשרות שאר רוח? - באיזו תדירות משנים את הרכבי הקבוצה הפרטנית? - מה השוני בין השיעור הפרטני לשיעור הפרונטלי?	החלטות מקדמות - אילו דרכי הוראה נרצה לראות בשעה הפרטנית. - תדירות אפקטיבית לשינוי קבוצות בשעה הפרטנית. - 2 דרכים להשבחת איכות השעה הפרטנית. - יעדים שלצורך קידומם יש להסיט שעות פרטניות.



מהמקרה הבודד להתבוננות מערכתית - נשירה תלמידה מתקשה וכד'

מטרות וחיובות:

1. התמקדות במקרה הבודד מאפשרת חשיפה של פערים בין הצהרות למעשים.
2. העבודה הקונקרטית מסייעת לזהות טוב יותר פערים בהתנהלות הבית-ספרית.
3. הדיון במקרה הפרטי מסייע לחשוב באופן ממוקד ופחות באופן מופשט.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:

- הצגת נתוני בסיס ילד/כיתה.
- שימוש בייצוג (יומן כיתה, מבחן של הילד, עבודה וכד').
- השלמת התמונה על ידי חברי צוות רלוונטיים: מאפיינים, מענים שניתנו.

שאלות מפתח להעמקה ולהבנה

- אילו נתונים נוספים היו מסייעים לנו להבין את הילד/הכיתה?
- מה הבעיה המרכזית של הילד וממה היא נובעת להבנתנו? חשוב לאפשר לצוות להציג כמה חלופות להגדרת הבעיה.
- אילו מהמענים שניתנו הם פחות רלוונטיים בדיעבד - מדוע?
- האם יש גורם אחראי והאם מנוהל מעקב אחר המקרה המדובר?
- האם לכל השותפים היה המידע הרלוונטי בזמן אמת? מי השותפים הנוספים הרלוונטיים?
- מה היינו משנים בתהליך?
- באילו צמתים חשובה מעורבות המנהל/הנהלה?

החלטות מקדמות

- פעולות שיש לנווט עם הילד/הכיתה בחודש הקרוב.
- דפוסי מעקב.
- מנגנון להעברת מידע.
- לקחים כלליים על הנושא ברמה הבית-ספרית - נשירה, מעקב נוכחות, קידום של כיתה וכד'.



גיבוש תוכנית עבודה שכבתית במקצוע

מטרות וחשיבות:

1. הכוונה ודיוק של עבודת הצוותים המקצועיים.
2. זיהוי דפוסי עבודה וחשיבה לקויים, המהווים חסם בעבודת הצוות.
3. גיבוש תהליכי עבודה מקצועיים ומיסודם.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:

- התפלגות ציונים על פי מיפויים - שכבתי וכיתתי (כולל מתקשים ומצטיינים).
- נתונים חיצוניים במידה שקיימים.
- תוכנית הלימודים וחומרי הלימוד שבהם עושים שימוש.
- תוכנית עבודה של הצוות.
- משאבי הוראה קיימים.
- פרופיל הצוות - הכשרה ופיתוח מקצועי.

שאלות מפתח להעמקה ולהבנה

- באיזו מידה תוכנית הלימודים טובה ו/או אפקטיבית בעיניהם? נמקו.
- מיומנויות יסוד במקצוע שקיימות בהם בעיות.
- מה הקשיים המרכזיים בהוראת המקצוע, שאיתם המורים מתמודדים?
- באיזו מידה הצוות מתמודד עם בעיות אלו במשותף? אם לא, מדוע?
- מה הן דרכי ההערכה במקצוע? מה הם המענים הייחודיים הניתנים לחזקים ולחלשים?
- אילו שינויים חלו בהוראת המקצוע בשנים האחרונות?

החלטות מקדמות

- מיומנויות שיש להתמקד בהן.
- חומרי למידה שיש צורך לרענן.
- מענים חדשים שיש לייצר.
- היכן נדרשת מגויסות של ההנהלה.
- הכשרה נדרשת לצוות.



2. ניהול ההתערבות: הצב"מ הבית-ספרי

הצב"מ הבית-ספרי - רקע כללי

צב"מ (צוות רב מקצועי) - מנגנון ארגוני קבוע ללמידה ארגונית, המנוהל ומונחה על ידי מנהל/ת בית-הספר בשיתוף מפקח כולל.

חשיבות הצב"מ:

כאשר מבקשים להוביל תהליך שינוי בבית-הספר חשוב מאוד לשתף את כל הגורמים הרלוונטיים לתהליך. שיתוף הפעולה מאפשר התבוננות רחבה וממוקדת בסוגיות הדורשות שינוי ומסייע לכל אחד מאנשי הצוות לגבש תפיסה הוליסטית על בית-הספר ועל אתגריו. ההשקפה ההוליסטית מעשירה את דרכי הפעולה ומאפשרת "תפירה" מדויקת יותר של תוכנית פעולה לבית-הספר.

מה צריכה להיות תפיסת העבודה של הצב"מ?

הצב"מ צריך להיבנות על בסיס מטרות מרכזיות ומשותפות ואמונה של השותפים בכוחו של תהליך זה למקסם את מומחיותם של כל אנשי המקצוע, תוך יצירת שפה משותפת אחידה. ליבת העניין היא הסינרגיה בין חברי הצב"מ הפועלים יחד לבחינת האתגרים והחוזקות של בית-הספר, ליצירת תוכנית עבודה ולמעקב אחר יישומה והטמעתה כדי לקדם את יעדי בית-הספר.

מי צריך להשתתף בצב"מ?

1. מנהל בית-הספר.
2. צוות מוביל ושותף לתוכנית בהתאם לבחירת המנהל (חברי הנהלה, חברי צוות, כגון רכזי מקצוע, רכזי שכבות, רכז פדגוגי, רכז חינוך חברתי, יועצת וכד').
3. מפקח כולל.
4. נציגי תוכנית "מרום": מדריך פדגוגי/יועץ ארגוני/מדריך "אשכול"/מדריך מחוזי.
5. למשתתפים אלה אפשר להוסיף נציגים בהתאם לצורך וליעדי תוכנית העבודה: מדריכי תוכן, מדריכי/מנחי תחומים פנים ארגוניים וחץ ארגוניים רלוונטיים למהלך (למשל, התוכנית הלאומית 360, מרחבי חינוך, מיזם גוגיה ונציגי תוכניות תוספתיות אחרות לפי הצורך), נציגי רשות מקומית.

מטרה מרכזית:

מיקוד ואיגום כלל הגורמים והמהלכים הפועלים בבית-הספר, בכל התחומים, ליצירת שפה אחידה, המכוונת לקידום יעדים מוסכמים.

פעולות מרכזיות בצב"מ:

1. הערכת מצב בעקבות תהליך מיפוי ואבחון
2. מיקוד יעדים וגיבוש תוכנית עבודה
3. גיוס הצוות לפעולה
4. תכנון ומעקב אחר ביצוע

תפקיד הצב"מ:

1. מנגנון לאיסוף מידע (נתונים, כלים).
2. מנגנון לתיעוד מידע.
3. מנגנון לניתוח מידע (צוותי חשיבה).
4. מנגנון להפקת לקחים (תחקיר, למידה מהצלחות).
5. מנגנון להטמעת ידע (עדכון תוכנית העבודה).
6. מנגנון להפצת ידע.

כיצד מקדמים את הלמידה הארגונית במסגרת הצב"מ?

תהליך הלמידה הארגונית - מהו? זהו תהליך, המאפשר לחברי הארגון לייצר ידע חדש ולהטמיעו בשגרות ובהסדרים הארגוניים בבית-הספר, ומכוון ישירות ובשיטתיות לשיפור התוצאות של בית-הספר. **מה הם מנגנונים ללמידה ארגונית?** מנגנונים ממוסדים, המאפשרים לארגון לאסוף, לנתח, לאחסן ולהפיץ את הידע ולהשתמש בו בעקביות לצורך שיפור. יש כמה מנגנונים ללמידה ארגונית בבית-הספר: ישיבות צוות, ועדות מלוות, השתלמות מוסדית, ישיבות הנהלה, צפייה בשיעורים וכד'.

כמנגנון ללמידה ארגונית לצב"מ יש מכניזמים משני סוגים: מבניים וערכיים

מכניזמים תרבותיים-ערכיים - הערכים שעומדים בבסיסו של תהליך הלמידה בארגון.

מכניזמים מבניים - שגרות, מבנים ארגוניים וכלים, שמאפשרים את תהליך הלמידה.

הכלי הבא מציג ממדים שונים אותם שנצפה למצוא בצב"מ איכותי. הכלי יכול לשמש לתכנון המפגש, להובלתו ואף לליווי המנהל לפני הצב"מ, במהלכו ולאחריו.

מופעי הצב"מ השנתיים

בבתי-ספר בתוכנית מרום מומלץ לארגן 4 צבמ"ם לאורך השנה, ולכל צב"מ לקבוע ייעוד, מטרה, זמן ברצף העבודה ותהליך עבודה ייחודי המאפיין אותו. להלן פירוט הצב"מים. לצפייה בכלי עזר למופעי הצב"מ השונים ראו נספח 3: "מופעי הצב"מ השנתיים".

שם הצב"מ	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"מ 0 - כניסה לתוכנית	היכרות, הצגת תוכנית מרום ותיאום ציפיות, גיוס המנהל והמפקח לתהליך.	רצוי עד חודש ספטמבר	• הצגה עצמית קצרה והצגת עקרונותיה של תוכנית מרום ותפקידם של מדריך מרום ושל היועץ הארגוני. • לבחון את מידת המוטיבציה של בית-הספר בכניסה לתהליך ואת ידיעותיו של המנהל בנוגע לתוכנית. • לברר מה חשוב שגורמי ההדרכה והייעוץ יידעו על בית-הספר טרם הכניסה לתוכנית. • לברר מה הן החוזקות ומה הם הכוחות הפנימיים הפוטנציאליים, לעומת הקשיים והאתגרים. • לברר מה הם הגורמים המתערבים המרכזיים בתוך בית-הספר (מדריכים, תוכניות חיצוניות ועוד). • מקומה של הרשות בתהליך וטיבו של ממשק בית-הספר עם הרשות. • קשר של בית-הספר עם ההורים והקהילה. • לבחון מה המפקח מזהה כצורך מרכזי (בירור מעמיק יותר ייעשה בהמשך). • קביעת סדירות להדרכה. • להתרשם ממידת המוטיבציה של המנהל בכניסה לתהליך.

המשך טבלה <