

הקדמה

1. תוכנית מרום - רקע, מודל התערבות ותפיסות מרכזיות

“מסע של אלף קילומטרים מתחיל בצעד אחד”, לאו דזה

בשנים האחרונות חרת משרד החינוך על דגלו את נושא צמצום הפערים ומתן שוויון הזדמנויות אמיתי לילדים בפריפריה הגיאוגרפית-תרבותית. משרד החינוך מקצה משאבים רבים ובכלל זה הפעלת תוכניות שונות וגידול הקצאת השעות הדיפרנציאליות לבתי-הספר.

תוכנית מרום צמחה מתוך הכרה, כי לצד הקצאת משאבים לבתי-ספר במיקוד נדרשת מעטפת ליווי פדגוגית וארגונית ארוכת טווח. תפקיד מעטפת זו הוא לסייע לבתי-הספר במיקוד לשפר את תפקודם, תוך הכרה בנסיבות ובמאפיינים המורכבים של בתי-ספר במיקוד. מנהלת ניהול עצמי נטלה את האחריות לגיבוש התוכנית ולהפעלתה תוך יצירת שותפויות עם כל גורמי המשרד הרלוונטיים. כיום, המנהלת מוגדרת כמנהלת ניהול עצמי ומרום.

התוכנית מיועדת לבתי-ספר במדדי טיפוח גבוהים (5-10) - פריפריה גיאוגרפית-תרבותית, בעלי הישגים לימודיים נמוכים ומדדי אקלים נמוכים אשר הוגדרו כבתי-ספר במיקוד מיוחד.

מטרת התוכנית: לשפר את האפקטיביות של בית-הספר בכלל ואת ההישגים הלימודיים והאקלים החינוכי בפרט

תיאוריית השינוי: אנו מאמינים, כי כדי לחולל שינוי ולקדם את בתי-הספר במיקוד יש לבנות שני נדבכים: • ליצור תשתיות בנות קיימא המתייחסות להיבטים המנהיגותיים-ניהוליים, הפדגוגיים, הצוותיים, האקלימיים וליחסי בית-ספר - קהילה.

• לבנות ולהפעיל מערך מחוזי תומך, הנותן ליווי שיטתי ודיפרנציאלי לבתי-ספר במיקוד.

מסלולים ומשאבים: בתי-הספר שנבחרים על-ידי המחוזות מקבלים ליווי מקצועי של מדריכים פדגוגיים, יועצים ארגוניים ומומחי תוכן. כל אלה מסייעים לכוחות פנימיים בבית-הספר במעורבות, בשותפות ובאחריות של המפקח הכללי.

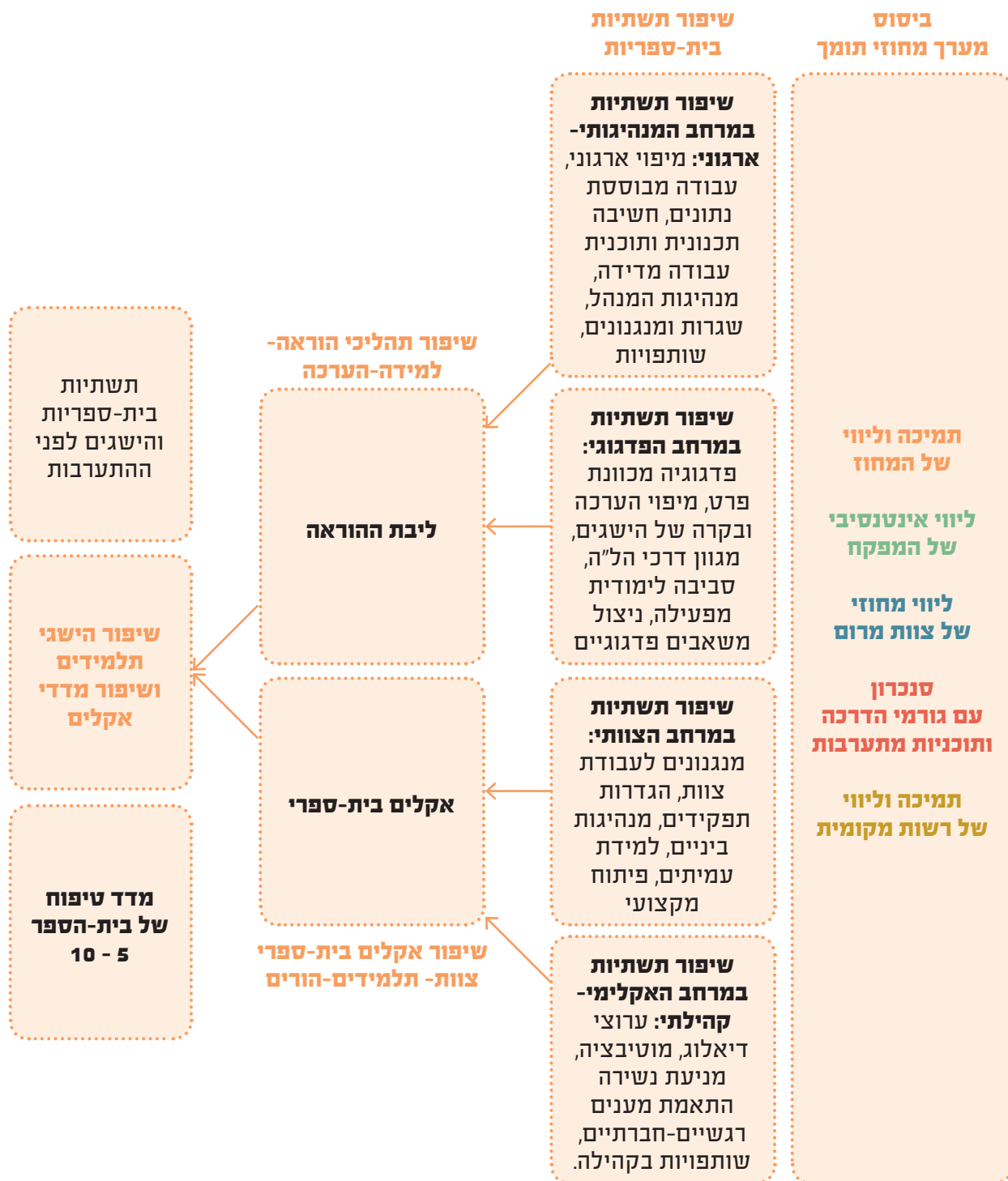
• **במסלול המתון:** הליווי הוא למשך שלוש שנים.

• **במסלול המוגבר:** הליווי הוא למשך חמש שנים.

השיוך למסלול נקבע על-פי עוצמת הבעיות המערכתיות כפי שמשתקפות בנתוני המיצ"ב ובנתונים נוספים העומדים לרשות המחוז.

תרשים 1, מציג את מודל ההתערבות במרום. כאמור, על-פי תפיסת השינוי שלנו, מתנהלים שני תהליכים מקבילים: ביסוס מערך מחוזי תומך לצד תהליך אינטנסיבי של שיפור תשתיות בית-ספריות במרחבים השונים, תוך התמקדות בליבת ההוראה ובאקלים הבית-ספרי, שיובילו לשיפור הישגים ולקידום מדדי אקלים בבתי-ספר שבמיקוד.

תרשים 1: מודל ההתערבות במרום



תפיסה ועקרונות עבודה מרכזיים

השונויות בין בתי-הספר מחייבת אותנו לתפור "חליפה אישית" לכל בית-ספר, לצד רגישות ואמפתיה כלפי המקום שבו בית-הספר נמצא. עם זאת, ישנם כמה עקרונות ותפיסות מרכזיות שהם בתשתית ההתערבות, הליווי וההובלה של תהליכי השינוי בבתי-ספר במיקוד:

א. המנהל והמורים הם המפתח ליצירת שינוי משמעותי בבית-הספר - המנהל הוא מנהיג פדגוגי. הוא והצוות הם המפתח לשינוי ארגוני.

ב. יצירת תשתיות בנות קיימא - צמיחה ושגשוג בני קיימא בבתי-ספר כרוכים בהנחת תשתיות שיאפשרו תפקוד מיטבי של בתי-הספר בכל התחומים שהם נדרשים להם.

ג. מסוגלות סגל הוראה כמנוף ליצירת שינוי - האמונה של צוות המורים ביכולתו לקדם את הילדים וביכולתם של הילדים להצליח, היא תנאי סף הכרחי כדי לחולל שינוי בבית-הספר.

ד. מיקוד שליטה פנימי - בית-ספר בניהול עצמי ובמרום פועל כמוקד לקבלת החלטות. בית-הספר מגבש לעצמו חזון ותפיסת עולם חינוכית, גוזר מהם מטרות ויעדים, מאתר ומגדיר צרכים, ומקצה להם את המשאבים הנדרשים.

ה. אחריותיות (אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון) - תפיסת האחריותיות מגלמת בתוכה את המחויבות של הארגון לחשיבה תוצאתית, בד בבד עם נכונות לתת דין וחשבון על תהליכים ותוצאות.

ו. מחויבויות בית-הספר - בתי-הספר המצטרפים למרום מתחייבים להוביל תהליך שינוי ארוך טווח ומעמיק בהתנהלות שלהם ובתרבות העבודה, בדגש על שיפור ההישגים והאקלים. על-פי התוכנית נדרש מבתי-הספר ליצור פניות לעבודה ארגונית, לנהל ישיבות עם המדריך ועם היועץ הארגוני של בית-הספר, לקיים ישיבות צב"ם על בסיס קבוע ולקבוע מסגרת עבודה קבועה לפיתוח מקצועי לצוותים. בתי-הספר גם נדרשים לנקוט שורה של תהליכים מקצועיים, כמו מיפויים, אבחונים ותיעוד התהליך.

ז. תוכניות עבודה מבוססות נתונים - היכולת "לתפור" מענה מדויק לצורך מסוים מחייבת איסוף נתונים, ניתוחם ותרגומם למהלכים ארגוניים אופרטיביים. על-פי התוכנית משתמשים גם בכלים גנריים דוגמת שאלון התמ"י ושאלון הסק"פ, שעליהם יורחב בהמשך.

ח. שותפויות וממשקים - תוכניות מרום והניהול העצמי פועלות מתוך תפיסת שותפות. המנגנון המרכזי שמכונן את תפיסת השותפות הוא מפגשי צב"ם - צוותים בין-מקצועיים (על מנגנון הצב"ם יורחב בהמשך).

ט. יחסי בית-ספר-קהילה - מעורבות פעילה של הורים בבית-הספר והמסר שהם מעבירים לילדיהם שעל-פיו, חינוך והישגים הם מפתח חשוב להתקדמות בחיים - הם הגורם המשפיע ביותר על הצלחתם בלימודים. מכאן, שעל בית-הספר להוביל מהלך של תכנון ושל יישום אסטרטגיות ופעילויות לשיתוף אפקטיבי של ההורים.

י. עבודה במרחבים וראייה מערכתית ארוכת טווח - בתוכנית מרום בחרנו להתבונן בבית-ספר דרך חמישה מרחבים: המרחב הארגוני-ניהולי, המרחב הפדגוגי, המרחב הצוותי והמרחב הקהילתי-אקלימי (המרחב האחרון הוא למעשה שני מרחבים שאנו מתייחסים אליהם במשותף). תהליך השינוי אינו מתחיל מיד בכל המרחבים, וחשוב להתמקד כדי להצליח ליצור תנועה ולהציג תוצאות. עם זאת, יש לבנות תוכנית ארוכת טווח כך שתפקוד בית-הספר ישתפר בכלל המרחבים.

להלן מודל ההפעלה ומודל ההתערבות של תכנית מרום המתאר את המעטפת ההוליסטית שניתנת לתהליך ההתערבות של בתי ספר במיקוד ואת מודל ההתערבות הייחודי במסגרת תכנית מרום.

