

תפוקות מצופות ופעולות מרכזיות ליישומן

מרחב פדגוגי	
תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות ליישום התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר ממפה ומעריך את הישגי הלומדים בכלי מיפוי תקפים ומהימנים ומנהל תהליכי מעקב ובקרה אחר הישגיהם. 	<ul style="list-style-type: none"> • הערכה בית-ספרית: גיבוש קריטריונים להערכת הישגי התלמידים, עדכון כלי המיפוי ובניית מחוונים. • בניית מנגנונים וכלים להערכת הלומדים, מיפוי הישגיהם ברמות השונות (ברמת בית-הספר, שכבה, כיתה, קבוצה, תלמיד), ניתוח הנתונים, תכנון ההוראה ומעקב אחר התקדמות. • מיפוי כולל של התלמידים במקצועות הליבה בכמה צמתים ומתן מענה דיפרנציאלי מבוסס נתונים ומיפויים.
<ul style="list-style-type: none"> • המערך הפדגוגי הכולל של בית-הספר, ובכלל זה התפיסות החינוכיות, תוכניות הלימודים, התכנים, המשאבים, שעות פרטניות, שיטות ההוראה וההערכה, מרחבי הלמידה, קבוצות הלימוד ועוד, מותאם לצורכי התלמידים. 	<ul style="list-style-type: none"> • מיפוי ותכלול מערך המקרו-פדגוגיה (מערכת שעות, משאבים, סביבות למידה, שיטות הוראה, תוכניות לימודים ותוכניות ההתערבות, גישות פדגוגיות) והתאמתו לצורכי התלמידים. • בחינת התאמתן של תוכניות הלימוד וספרי הלימוד. • מיפוי צורכי תלמידים באמצעות תמ" 360 והתאמת מערך המענים הבית-ספרי לצרכים. • ניהול מושכל של השעות הפרטניות והתאמתו לצרכים המשתנים של תלמידים. • השבחת תהליכי ההוראה בשעה הפרטנית.
<ul style="list-style-type: none"> • מורים מיישמים שיטות הוראה-למידה המתאימות לילדים מתקשים. 	<ul style="list-style-type: none"> • חשיפה, התנסות והטמעה של שיטות הוראה-למידה, המכוונות למתן מענה דיפרנציאלי לצרכים שונים. • הטמעת שיטות הוראה-למידה, המתאימות לילדים מתקשים. • חשיפה לגישות פדגוגיות שונות וחדשניות לצמצום פערים.
<ul style="list-style-type: none"> • מורי בית-הספר מיישמים שיטות הוראה בכיתה הטרוגנית. 	<ul style="list-style-type: none"> • גידול במגוון המענים הפדגוגיים הניתנים בכיתה. • ניהול תהליכי הוראה-למידה בקבוצות קטנות. • הבניית תהליכי הוראה, למידה והערכה בזיקה לצרכים הייחודיים של התלמידים (תלמידים מצטיינים, תלמידים מתקשים, כולל התאמות של דרכי הוראה והיבחנות לתלמידים בעלי לקויות למידה). • הדגשת תהליכי הוראה, שמבוססים על משוב מקדם למידה וחשיבה מסדר גבוה.
<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר מפעיל מגוון יוזמות ומענים פדגוגיים כך שייטנו מענה לכלל התלמידים ובכלל זה תלמידים מצטיינים. 	<ul style="list-style-type: none"> • שילוב חלופות בהערכה בתהליכי הלמידה. • קידום יוזמות פדגוגיות באמצעות כספי הניהול העצמי. • בניית מסגרות תגבור לתלמידים מתקשים. • הצבת אתגרים לתלמידים מצטיינים. • פתיחת חוגי העשרה ומתן אפשרות בחירה לתלמידים סביב תחומי עניין.

מרחב פדגוגי

תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות ליישום התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
<ul style="list-style-type: none"> • סביבות הלמידה בבית-הספר מספקות מענה פדגוגי, רגשי וחברתי עשיר, מגוון ודיפרנציאלי לתלמידים. 	<ul style="list-style-type: none"> • בנייה ועיצוב סביבות למידה כיתתיות וחוץ-כיתתיות לקידום מטרות הלמידה בשיתוף הצוות. • גידול במגוון המענים הרגשיים ובכלל זה התייחסות לסביבות למידה, הנותנות מענה לממדים הרגשיים בלמידה.
<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר בונה תוכניות אישיות, קבוצתיות, כיתתיות ושכבתיות באופן דיפרנציאלי על בסיס נתונים ומיפויים בכל הרמות. 	<ul style="list-style-type: none"> • מיפוי הישגים ברמות השונות (ברמת בית-הספר, השכבה, הכיתה, הקבוצה, התלמיד), ניתוח הנתונים, תכנון ההוראה ומעקב אחר התקדמות התלמידים.
<ul style="list-style-type: none"> • צוות המורים מאמין ביכולתם של התלמידים להצליח. 	<ul style="list-style-type: none"> • קידום עמדות ותפיסות של מורים לגבי מסוגלות תלמידים.

מרחב מנהיגותי-ניהולי

תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות למימוש התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
<ul style="list-style-type: none"> • מנהל בית-הספר בעל ראייה מערכתית - מבין את מכלול המשמעויות של ההחלטות השונות על בית-הספר הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך ופועל מתוך הבנה ומיקוד שליטה פנימי, אחריותיות ומכוונות לפרט. 	<ul style="list-style-type: none"> • מיפוי מכלול המשאבים העומדים לרשות בית-הספר. שימוש בכלים ובנתונים ליצירת תמונת מצב ארגונית בשיתוף הצוות (שימוש בסקו"פ, בתמ"י כחלק מיצירת התמונה) ומתן מענים בהתאם לממצאים. • בניית רצף פדגוגי, חינוכי-ערכי וארגוני בבית-הספר ובניית מדיניות בנושא מעברים. • בניית מנגנונים למעקב אחר נוכחות מורים ותלמידים. בניית לוח משימות שנתי (גאנט).
<ul style="list-style-type: none"> • מנהל בית-הספר בעל יכולת מנהיגות, מוביל את צוות המורים, משכיל לבנות יחסי אמון עם הצוות ומכוון להעצמה ולפיתוח הצוות. 	<ul style="list-style-type: none"> • הובלת תהליכים על בסיס שקיפות מול הצוות בשיקולי הדעת. • מפגשים אישיים של המנהל עם המורים להעמקת ההיכרות האישית והמקצועית עמם. • איתור כוחות פנימיים, שילובם בצומתי השפעה תוך חניכה וליווי. • יצירת מנגנון בית-ספרי לקידום רעיונות ויוזמות של מורים והקצאת משאבים לשם כך.
<ul style="list-style-type: none"> • בבית-הספר פועלת מנהיגות ביניים, העובדת באופן אפקטיבי וממלאת תפקיד מרכזי בהובלת תהליכים בית-ספריים. 	<ul style="list-style-type: none"> • מינוי בעלי תפקידים והגדרת תפקידם. • העצמת דרג הביניים והגדרת תחומי אחריותו וסמכותו. • תהליכי ליווי וחניכה מובנים לבעלי תפקידים.
<ul style="list-style-type: none"> • צוות בית-הספר מגלה מעורבות ושותף בתהליכי קבלת החלטות. 	<ul style="list-style-type: none"> • הבניית תהליכי שיתוף צוות והיוועצות עמם בתהליכי ליבה ארגוניים.

מרחב מנהיגותי-ניהולי

תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות למימוש התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר בעל תפיסה חינוכית מגובשת. 	<ul style="list-style-type: none"> • גיבוש "אני מאמין" ניהולי ותרגומו לביטויים אופרטיביים. • גיבוש חזון ותפיסה חינוכית בהלימה לאוכלוסיית בית-הספר. • יצירת שפה בית-ספרית סביב יעדי בית-הספר. • התאמת המבנה הארגוני של בית-הספר בזיקה לצרכים ולחזון החינוכי.
<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר מאגם ומנהל באופן מושכל את כלל משאביו (שעות תקן ושעות טיפוח, שעות פרטניות, הדרכה, פיתוח מקצועי, כסף, משאבים פיזיים, משאבים קהילתיים ועוד) בהלימה לתפיסתו החינוכית וליעדים שהציב לעצמו. 	<ul style="list-style-type: none"> • איגום המשאבים העומדים לרשות בית-הספר וניצולם באופן אפקטיבי. • הכנת תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים בשיתוף צוות בית-הספר ומעקב אחר יישומה. • ארגון הלימודים, מערכת השעות וההשתלמות המוסדית בהלימה לתוכנית העבודה הבית-ספרית.
<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר פועל בשגרות ניהוליות מובנות. 	<ul style="list-style-type: none"> • מיסוד צוות ניהול. • זיהוי תפיסות ודפוסים התנהגותיים של ההנהלה והשפעתם על התרבות הארגונית. • מיסוד ישיבות צוות ניהול, צוותי מחנכים וצוותים מקצועיים. • הקמת צוות בין-מקצועי (צב"מ) וכינוסו ארבע פעמים בשנה בשיתוף מפקח.
<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר מנהל תהליכי הערכה מעצבת ומסכמת, שהם הבסיס לקבלת החלטות. 	<ul style="list-style-type: none"> • מיסוד תהליכי מעקב ובקרה (מבוססי תיעוד) לבחינת התכנון מול הביצוע. • מיסוד תהליכי למידה והפקת לקחים ברמה הארגונית. • שימוש בכלי הערכה לשם הערכת תהליכים ותוצרים.
<ul style="list-style-type: none"> • למנהל ולצוות בית-הספר יש תמונה ארגונית בהירה ועדכנית של הצרכים, החוזקות ונקודות התורפה של הארגון. לאור תמונה זו מגבשים תהליכי שיפור בתחומים השונים. 	<ul style="list-style-type: none"> • מיפוי תשתית פדגוגית, צוותית, מנהיגותית, ארגונית, אקלימית וקהילתית. • מיפוי מכלול המשאבים העומדים לרשות בית-הספר והקצאתם ביעילות. • מיפוי וניתוח צורכי תלמידים באמצעות תמ"י 360, ויצירת מתווים להתאמת מערך המענים הבית-ספרי לצרכים. • מיפוי צוות ההוראה באמצעות הסקו"פ וגיבוש תוכנית פעולה בעקבות ממצאיו.

מרחב צוותי

פעולות מרכזיות אפשריות למימוש התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)	תפוקות מצופות
<ul style="list-style-type: none"> • גיבוש תהליכים ומיסוד מנגנונים סדורים לקידום עבודת הצוות (צוותי מקצוע, צוותי מחנכים, רכז פדגוגי ורכזי מקצוע, ישיבות פדגוגיות, הנהלה, צוות טיפולי, אחר) על בסיס כלים ומתודולוגיות לניהול אפקטיבי של הישיבות. • פיתוח תוכנית עבודה ותוכניות לימודים צוותיות כבסיס לעבודת ממוקדת ולחשיבה תכנונית. • תכנון משותף של יחידות לימוד. • ניתוח משותף של תוצרי תלמידים. • הוראה משותפת בכיתות במודלים המכוונים להצמחת צוות. • יצירת רשתות וקהילות למידה. • מנגנוני ליווי וחניכה למורים ולבעלי תפקידים. • פיתוח מקצועי של צוות בית-הספר והעצמתו - הדרכה והשתלמויות בזיקה ליעדים שנקבעו. • מעקב אחר יישום הנלמד בהשתלמויות ובתהליכי ההדרכה בתהליכי ההוראה בפועל (הטמעה). • קידום פיתוח מקצועי בתחום ההוראה הדיפרנציאלית. 	<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר מקיים שגרות מובנות ומנגנונים סדירים לעבודת צוותים ולפיתוח צוותי הוראה.
<ul style="list-style-type: none"> • צפייה הדדית בשיעורים וניהול שיח פדגוגי. • פיתוח סדירויות ומנגנונים לצפיית עמיתים. • יישום מתווי שיח פדגוגי במפגשי צוותים. 	<ul style="list-style-type: none"> • מנגנוני למידת עמיתים המבוססים על עקרונות השיח הפדגוגי האיכותי.
<ul style="list-style-type: none"> • מיסוד מנגנונים להיוועצות עמיתים. • במות שיתוף למורים בנוגע ללבטים, דילמות והצלחות. • הקצאת משאבי ייעוץ ופסיכולוגיה למיסוד שגרות של שיח רגשי עם מורים - קבוצתי ואישי. • שיחות אישיות של מנהל עם מורים. • הקצאת זמן מובנה לעיסוק במרחב הרגשי שהצוות פועל בו. 	<ul style="list-style-type: none"> • מענה ממוסד לצרכים רגשיים של צוות המורים.
<ul style="list-style-type: none"> • הבניית תהליכים לשיפור השיח מורה-תלמיד-הורה. • עידוד מורים ליזמות, הקצאת תקציב למורים לשגרה וליוזמות. 	<ul style="list-style-type: none"> • צוות בית-הספר בעל תחושת מסוגלות, יוזם ומקדם נושאים שונים בבית-הספר.

מרחב אקלימי

פעולות מרכזיות אפשריות למימוש התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)	תפוקות מצופות
<ul style="list-style-type: none"> • הבניית תהליכים לשיפור הדו-שיח מורה-תלמיד. • הבניית מסגרות ליצירת קשר אישי בין המורה ובין התלמיד והוריו. • קביעת יעדים אישיים לתלמידים על בסיס דיאלוג עם הילד והוריו. • הפעלת מעגלי שיח עם תלמידים בקבוצות קטנות. • שיחות אישיות קבועות עם תלמידים באופן אישי וקבוצתי וניצול יעיל של שעות ניהול כיתה. 	<ul style="list-style-type: none"> • בבית-הספר שוררת אווירה של אמון הדדי בין המנהל למורים, לתלמידים ולהורים.
<ul style="list-style-type: none"> • תכנון ובנייה של סביבות למידה הנותנות מענה לימודי, חברתי ורגשי לתלמידים. • הפעלת מנגנונים לשיתוף תלמידים ומורים בהעשרת הסביבה הלימודית וטיפוחה. 	<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר מטפח סביבת לימודים מכבדת ומעשירה.
<ul style="list-style-type: none"> • מיפוי כלל המענים הרגשיים בבית-הספר והקצאתם על פי הצרכים. • התייחסות למרחב הרגשי של התלמידים והמורים בכיתה ובבית-הספר. • התייחסות למרחב החברתי של התלמידים והמורים בכיתה ובבית-הספר. • בניית תוכניות לייעוץ ולחינוך חברתי בהלימה ליעדים ולצרכים, ומעקב אחר יישומם. • תכנון יחידות התערבות ייעוציות וחברתיות והפעלתן. • מיפוי מערך התוכניות/פעילויות בתחום החברתי/ייעוצי ותכלולן. • מתן מענה ותוכן מוסדר לשיעורי חינוך. 	<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר ממפה את מכלול ההיבטים של הפרט (לימודי, רגשי, חברתי), בונה תוכניות עבודה ונותן מענה מגוון לצרכים.
<ul style="list-style-type: none"> • הפעלת תוכנית התערבות ייעוצית-חברתית לקידום הרווחה הנפשית. • טיפוח תחושת אחריות בקרב המורים להצלחתם של התלמידים ולרווחתם. • בניית מנגנונים וכלים למעקב אחר התקדמות של כל תלמיד. • בניית מנגנונים לקידום, הערכה ופיתוח מקצועי של כל מורה ומורה. 	<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר פועל לקידום הצלחתו ורווחתו של כל פרט במערכת (מורים ותלמידים).
<ul style="list-style-type: none"> • הגברת ערך ההכלה וההתמדה בקרב מורים והפעלת מנגנונים למניעת נשירה. • מיפוי נושא הנשירה בבית-הספר בדגש על מעברים. 	<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר פועל בשיטתיות לזיהוי נשירה סמויה ופועל לחיזוק ההתמדה.

מרחב קהילתי

תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות למימוש התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר מנהל דו-שיח משמעותי עם הקהילה ועם ההורים. 	<ul style="list-style-type: none"> • הבניית ערוצי תקשורת עם הורים לשיתוף ועדכון בעשייה החינוכית. • הבניית מסגרות ליצירת קשר אישי בין המורה ובין התלמיד והוריו. • ייזום מעגלי שיח בקבוצות קטנות עם הורים בתדירות קבועה. • מיסוד הנהגת הורים. • עידוד פעילות עם הורים כבסיס לאקלים מיטבי.
<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר מנהל מערכת יחסים אפקטיבית עם הפיקוח ועם הרשות המקומית. • בית-הספר משתף גורמים קהילתיים בקידום יעדי ביה"ס וממצה משאבים קהילתיים וסביבתיים. 	<ul style="list-style-type: none"> • רתימת מפקח ומחלקת חינוך לתהליכי השינוי בבית-הספר. • שיתוף גורמים קהילתיים (דוגמת: רווחה, רשות, פסגה, מתנ"ס) בצוותי חשיבה/ועדה מלווה. • זיהוי מענים קהילתיים לצרכים אישיים של ילדים והקצאתם בהתאם. • הגדלת מספר הילדים המקבלים מענה לצרכים במסגרות קהילתיות.
<ul style="list-style-type: none"> • בית-הספר מעודד את תלמידיו למעורבות חברתית בקהילה. 	<ul style="list-style-type: none"> • פיתוח מעורבות חברתית פעילה ברמה בית-ספרית וקהילתית וביסוסה. • שיתוף עם גורמים בקהילה להגברת המעורבות החברתית והקהילתית של תלמידים. • הגברת המעורבות של הנהגת הורים, מועצת תלמידים ונציגי תנועות נוער בפעילות הקהילתית.

4. המדריך והיועץ הארגוני בתוכנית מרום

בתוכנית מרום פועלים שני בעלי תפקידים מרכזיים בבית-הספר: המדריך הבית-ספרי והיועץ הארגוני. תפקיד המדריך הבית-ספרי הוא ללוות את בית-הספר בתהליך ארוך טווח, שמהותו ביסוס סדירויות ופרקטיקות בית-ספריות בשילוב ידע ומיומנויות פדגוגיות מקצועיות, המתאימות למאפייני בתי-הספר בתוכנית, לשם קידום הישגים לימודיים ושיפור אקלים. כחלק מתפיסת ההפעלה של תוכנית מרום, לצד המדריך עובד יועץ ארגוני בית-ספרי, הממונה על הליווי הניהולי-ארגוני של בית-הספר, שמהותו ביסוס תשתיות ארגוניות וטיפוח תרבות ארגונית בית-ספרית לקידום הישגים לימודיים ושיפור אקלים. היועץ הארגוני משלים את עבודת המדריך, ויחד הם מספקים מענה שלם לבית-הספר.

עקרונות מנחים בעבודת המדריך והיועץ הארגוני בבית-הספר

1. עבודה מותאמת לצורכי בית-הספר ובהלימה לתפוקות מרום.
2. מכוונת לבניית היכולות והכישורים של הארגון ובעלי התפקידים בו, כך שיוכלו לעבוד באופן עצמאי ואפקטיבי לאחר סיום הליווי.
3. יצירת שותפויות עם גורמים רלוונטיים בבית-הספר ומחוצה לו.