

## שאלות מנחות לדיאלוג עם המנהל:

1. מי השותפים המרכזיים שלך (כמנהל) להנהגת בית-הספר?
2. מהי התמונה המדויקת של הכשרת המורים במיומנויות הליבה? אחוז המורים שעבר ועובר הכשרה דיסיפלינרית.
3. באיזו מידה ההדרכה עומדת בהלימה לצרכים ולנתוני בית-הספר?
4. כיצד הפיתוח המקצועי נותן מענה לצורכי מורים ותלמידים?
5. באיזו מידה קיימת תרבות למידה בקרב צוות המורים? מה הם המנגנונים התומכים בכך?
6. איפה אתה (כמנהל) מעורב בתהליכי למידה ופיתוח מקצועי?

6. **ליווי תהליך ה"קפיצה למים עמוקים"** - המעבר מדיבורים למעשים ומהבנה לפעולה אינו קל. בתי-ספר במיקוד ספוגי אכזבות וכישלונות, והחשש מכישלון נוסף הינו חסם משמעותי. התמיכה של המפקח תוך הדרכה מעשית עשויה לחזק את המסוגלות הפרקטית של מנהלים וחברי צוות. לכן מומלץ לבנות עם המנהל תוכנית מעשית לשינוי ולסמן את הצמתים שבהם יהיה המפקח מעורב.

## שאלות מנחות לדיאלוג עם המנהל:

1. מה לדעתך (כמנהל) יש לעשות כעת על מנת לקדם את התהליך?
2. כיצד ייראה החודש הראשון בתהליך?
3. מהן 4 הפעולות שבכוונתך (כמנהל) לבצע בחודש הקרוב?
4. כיצד תדע שמתחיל שינוי? מה אתה מצפה לראות?
5. מה עשוי להשתבש? איך אפשר יהיה לתת מענה לשיבוש זה?
6. היכן אתה זקוק לתמיכה? של מי?

## 2. ממשקי עבודה מרכזיים של המפקח המלווה בית-ספר במיקוד

ממשק	מהות
צב"מ מחוזי	<ul style="list-style-type: none"> <li>• חשיבה בצוות רב-מקצועי על בית-הספר.</li> <li>• צומת היוועצות בנוגע לתהליכים הבית-ספריים ובנוגע לחסמים בולטים.</li> </ul>
צוות מרום מחוזי	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מעורבות בשלבי בחירת בתי-הספר ובהכנסת הגורמים המלווים.</li> <li>• ליווי שוטף לקידום התהליך הבית-ספרי ודיוק ההתערבות.</li> </ul>
גורמים מלווים בית-ספריים מטעם תוכנית מרום	<ul style="list-style-type: none"> <li>• התאמה מרבית של הגורמים המתערבים לצורכי בית-הספר ולמנהל/ת.</li> <li>• הכוונת הגורמים המתערבים והשלמת התמונה הבית-ספרית.</li> <li>• קשר שוטף למיצוי מרבי של תוכנית מרום, זאת תוך הקפדה על מרחב אתי, המאפשר לגורמים המתערבים בניית אמון עם המנהל וצוותו לשם קידום התהליך.</li> </ul>
מדריכים דיסיפלינריים	<ul style="list-style-type: none"> <li>• דיוק צורכי ההדרכה הדיסיפלינרית.</li> <li>• סיוע בתעדוף ומניעת מצב של ריבוי גורמי הדרכה.</li> </ul>
תוכניות התערבות נוספות	<ul style="list-style-type: none"> <li>• סיוע בתכלול הצרכים ויצירת תעדוף ארגוני.</li> <li>• סיוע בצריכה מושכלת של גורמי הליווי השונים.</li> </ul>
רשות מקומית	<ul style="list-style-type: none"> <li>• רתימת גורמים של הרשות המקומית לקידום בית-הספר.</li> <li>• זיהוי חסמים ובכלל זה חסמים רשותיים (מבנה פיזי, אזור רישום וכד') ומציאת פתרונות מוסכמים.</li> </ul>

### 3. מעורבות המפקח בבתי-ספר בתוכנית מרום על פי שלבי התוכנית

#### הנחות יסוד

1. למפקח בית-הספר אחריות לקידום בתי-הספר באזור הפיקוח שלו.
2. בתי-הספר בתוכנית מרום זקוקים לליווי אינטנסיבי יותר.
3. תפקיד הפיקוח כולל הן היבטים של חניכה ולייווי והן היבטים של מעקב ובקרה.
4. המאפיינים של בתי-הספר בתוכנית מרום (ובתי-ספר בעלי פרופיל דומה) מחייבים מיקוד של עבודת המפקח.
5. מעורבות המפקח בהכוונת מנהל בית-הספר וצוותו ובהכוונת גורמי המעטפת תסייע להצלחת התהליך.

#### אתגרי הליווי של המפקח את בתי-הספר בהתאם לשלבי התוכנית

שלב	משימות מרכזיות
<b>טרום כניסה</b> מהות: • בחירה מושכלת של בתי-הספר, רתימתם לתהליך והכוונה מיטבית של מעטפת הליווי.	1. מעורבות בבחירת בתי-הספר: - ניתוח נתוני בתי-הספר שבמטריצה ובתי-ספר פוטנציאליים נוספים (בהמשך מופיע כלי עזר לתהליך הבחירה). - דיאלוג עם מנהלים (בשש-שנתי דיאלוג עם מנהל החט"ב והמנהל השש-שנתי). - גיבוש רשימת בתי-הספר באזור הפיקוח שלו על בסיס דיאלוג עם צוות מרום ומפקח מתאם מגזר וגיל. 2. גיוס ורתימה של בתי-הספר שנבחרו: - דיאלוג מקדים עם בית-הספר. - תיאום ציפיות מפקח-מנהל. - מילוי מעטפת ההצטרפות. 3. התאמה מרבית של מעטפת הליווי - מדריך ומלווה בית-ספרי: - הכוונה של צוות מרום מחוזי לגבי מאפיינים רצויים של מדריך ומלווה. - שיח מקדים עם מלווה ומדריך.
	- בשש-שנתי - סיוע לגורמים המלווים להבין את ההקשר הארגוני השש-שנתי ומערך הכוחות הספציפי בין החט"ב לשש-שנתי. 4. הקצאת משאבים: - לוודא הקצאה מושכלת של שעות בכלל ושעות טיפוח שנוספו בפרט בהתאם לצרכים. - איוש שעות למערכי ליבה (ייעוץ חינוכי, חינוך חברתי ועוד) והשלמתם. - בחינת ההדרכה הדיסיפלינרית הנדרשת.

משימות מרכזיות	שלב
<p>1. יצירת פניות ארגונית בבית-הספר. - מפגשים סדירים של חברי צוות עם מעטפת הליווי. - יצירת מרחב מאפשר למידה והתפתחות. 2. הצפה ודיוקן של צרכים למנהל ולמעטפת הליווי. 3. עיגון צב"מים שנתיים והשתתפות בהם. 4. ליווי המנהל בתהליך על בסיס מפגשים סדירים בבית-הספר ובכלל זה ביקור עומק עם צוות מרום (מחוזי). 5. וידוא אפקטיביות הליווי - מידת החיבור למנהל ולצוותו, שכלול העבודה וכד'. 6. בבית-הספר השש-שנתי: - יצירת מודל עבודה של ההדרכה. - קביעת מודל המעורבות של כל אחד מבעלי התפקידים. - בניית תפיסת תפקיד עם כל אחד מהמנהלים בנוגע לתוכנית מרום.</p>	<p><b>שנה א - מחצית ראשונה</b> מהות: • "להעלות את התהליך על המסלול"</p>
<p>1. שותפות בתהליך קביעת סדר העדיפויות הארגוני. 2. מאבחון והתבוננות לקידום שינוי. 3. שותפות בקביעת תוכנית רב שנתית. 4. השתתפות בצב"מים. 5. וידוא יישומן של משימות עוגן וסיוע במקרה של התנגדות וקשיים. - מילוי תמ"י בית-ספרי. - מילוי סקו"פ. 6. היערכות מושכלת לשנת הלימודים הבאה. 7. הקצאה מושכלת של משאבים פדגוגיים וכלכליים.</p>	<p><b>שנה א - מחצית שנייה</b> מהות: • "קפיצה למים עמוקים"</p>
<p>1. שותפות בתהליך הפקת לקחים משנה א'. 2. הרחבת מעגלי העשייה בבית-הספר על בסיס התנסויות ומהלכים נקודתיים. 3. זיהוי אינדיקטורים להתקדמות ואי התקדמות במרחבים השונים. 4. מיסוד מנגנונים. 5. זיהוי כוחות פנים ארגוניים. 6. היערכות לשנת הלימודים הבאה 7. הקצאה מושכלת של משאבים פדגוגיים וכלכליים.</p>	<p><b>שנה ב -</b> מהות: • משינוי מקומי לדפוסים ארגוניים</p>
<p>1. שותפות בתהליכי הפקת לקחים. 2. העצמת מנהיגות פנים-ארגונית. 3. מיסוד מנגנונים. 4. מיסוד תהליכי עבודה עצמאיים של בית-הספר. 5. הרחבת התהליך להיבטים ארגוניים נוספים. 6. היערכות לשנת הלימודים הבאה. 7. הקצאה מושכלת של משאבים פדגוגיים וכלכליים.</p>	<p><b>שנה ג -</b> מהות: • ביסוס שינויים מערכתיים והעמקת תהליכים בהיבטים ארגוניים נוספים. • הכנה ליציאת הגורמים המתערבים</p>

## כלי עזר לתהליך בחירת בתי-הספר

ועדה בין מקצועית ברשות הנהלת המחוז בוחרת את בתי-הספר על פי כל מיני תבחינים. תהליך בחירה מושכל מחייב להבין את המאפיינים המיוחדים של בתי-הספר, את מטרותיה של תוכנית מרום, את תיאוריית השינוי ואת אופי העבודה בתוך בתי-הספר. להלן כלי עזר לתהליך בחירת בתי-הספר לתוכנית מרום.



