

## פרק ב - ערוצי התערבות במרחב הארגוני-ניהולי

### 1. התבוננות ומיפוי ארגוני

“כשאתה משנה את הצורה שבה אתה מסתכל על דברים, הדברים שאתה מסתכל עליהם משתנים”, ווין דייר

תהליך ההתבוננות והמיפוי הארגוני מאפשר לנו להכיר את בית הספר על רבדיו הרשמיים והלא רשמיים, לזהות את אתגריו העיקריים, את הכוחות התומכים והבולמים ובצד זאת להציע תוכנית עבודה קונקרטית.

**בערוץ התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:**

#### א. עריכת מיפוי ומיקוד ההתערבות

תהליך התבוננות ומיפוי איכותי משמש נדבך ראשון וחשוב בתהליך ההתערבות. נדבך זה תורם להתמקמות שלנו בצוות, מסייע לרתום את השותפים הרלוונטיים, וחשוב מכול - מסייע בגיבוש אסטרטגיית התערבות רלוונטית ואפקטיבית. התהליך כולל כמה שלבים מרכזיים:



#### שלב א - תיאום מוקדם מדריך ויועץ ארגוני

1. **תיאום ציפיות** - המדריך והיועץ ייפגשו כדי לתכנן את התהליך האבחוני בבית-הספר ויתאמו ציפיות בנוגע לתהליך.
2. **תכנון תהליך המיפוי והאבחון** - להלן כמה שאלות לחשיבה טרם התחלת התהליך:  
מהם המרחבים שבהם רוצים למקד את האבחון? מיהו קהל היעד שבאמצעותו או עליו נאסוף את הנתונים? מהו היקף המידע הדרוש? כמה זמן נרצה להקצות לאיסוף הנתונים? באיזה סוג של כלים נרצה להשתמש?
3. **שיתוף הדדי** - במידע מקדים הנוגע לבית-הספר.
4. **קביעת לוח זמנים לאבחון** - ומועד להגשת דוח האבחון, ובד בבד קביעת פגישות קבועות בין היועץ למדריך ליישום התהליך.

#### שלב ב - תכנון תהליך המיפוי והאבחון בשיתוף המנהל

1. **תיאום ציפיות עם המנהל ואתיקה מקצועית** - הצגת תהליך המיפוי והאבחון ומטרותיו, הגדרת גבולות האתיקה בשיתוף המנהל.
2. **בירור צרכים** - בשלב הראשון מומלץ להיפגש עם המנהל ועם גורמי מפתח בבית-הספר ולברר מהן נקודות התורפה שמטרידות אותם ומהם הנושאים שבהם היו רוצים להתמקד.
3. **בחירת קהל היעד ועדכון** - חשוב לקבל את הסכמתו של המנהל הנוגעת לגורמים שעומדים נרצה להיות בקשר (מורים, פיקוח, הדרכה, רשות, הורים וכדומה), ולמסמכים שאליהם נבקש להיחשף. כמו כן, יש לוודא שהמנהל יבקש את שיתוף הפעולה של הגורמים הרלוונטיים.
4. **קביעת מרחבי האבחון** - תיאום בנוגע למרחבים שבהם יתמקדו המדריך והיועץ הארגוני כל אחד בנפרד בתהליך המיפוי והאבחון. מומלץ, שהמדריך יתמקד בהיבטים של פדגוגיה, צוות ואקלים, והיועץ הארגוני יתמקד בהיבטים של ארגון, ניהול מנהיגות וקהילה.



5. **בחירת כלי המיפוי והאבחון** - מתוך מגוון כלים (ראו פרק כלי אבחון בתלקיט למדריך).
6. **שיטות לאיסוף הנתונים** - ניתן להשתמש בכלים מגוונים: מדדים שונים מבית-הספר, ראיונות אישיים, קבוצות מיקוד, שאלונים, ניתוח של מסמכים, תצפיות ועוד.
7. **קביעת לוח זמנים** - תהליך ההדרכה הוא תהליך דינמי שאינו מאפשר עצירה והמתנה לתוצאות של תהליך אבחון ארוך. לכן, מומלץ לתחום בזמן את התהליך ולנהל אותו "תוך כדי תנועה".

### **שלב ג - יישום והטמעה של תהליך המיפוי והאבחון**

1. **ניתוח הממצאים וכתובת טיוטה לדוח** - היועץ הארגוני והמדריך ינתחו את הממצאים יחד עם המנהל וינהלו דו-שיח על ממצאי המיפוי והאבחון ועל פרשנותם.
2. **הצגת הממצאים** - הממצאים יוצגו בפני מנהל בית-הספר. יש לשקול בצורה מושכלת מהם הממצאים שיוצגו ואת אופן הצגתם.
3. **הכנת דוח אבחון מסכם** - היועץ הארגוני יכין דוח אבחון שיכלול תובנות משותפות. תוצרי המיפוי של המדריך יתוכללו לדוח האבחוני הכולל (באחריות היועץ הארגוני).
4. **בניית תוכנית העבודה** להתערבות ולשיפור ממצאי המיפוי והאבחון.
5. **יישום והטמעה של תוכנית העבודה** - הטמעה אינה מתרחשת מעצמה, ויש להכין תוכנית הטמעה מפורטת בשיתוף המנהל והצוות.

#### **כלים למדריך**

- ✓ כלי למיפוי ולמיקוד התערבות.
- ✓ מודלים וכלים לאבחון ארגוני. בתוך תלקיט לעבודת מדריך מרום, 2017, המנהל הפדגוגי.

### **כלי למיפוי ולמיקוד התערבות על-פי מרחבי מרום**

הכלי למיפוי ולמיקוד התערבות נבנה במטרה לאפשר גיבוש תמונת מצב מהירה על אודות מצב בית-הספר, ולסמן באילו מרחבים זקוק בית-הספר לליווי ממוקד. הכלי מבוסס על מחוון התפוקות של תוכנית מרום, וכולל ארבעה חלקים המתייחסים למרחבים בתוכנית מרום: מרחב מנהיגותי-ניהולי, פדגוגי, צוותי, אקלימי וקהילתי.

#### **מומלץ למדריך למלא את השאלון בשיתוף המנהל והיועץ הארגוני.**

הכלי בנוי כשאלון "בחן את עצמך". כל חלק בו מורכב מסדרת היגדים. הֶעֱרִיכו את בית-הספר בהתייחס לכל אחד מההיגדים, ולבסוף סכמו את הציון בכל מרחב. רְשְׁמו את הניקוד של כל מרחב. בטבלה המסכמת בחנו את הציון על-פי רמזור הניקוד והתמקדו במרחבים שהוערכו בציון נמוך.

כאמור, הכלי מבוסס על מחוון התפוקות של תוכנית מרום ולמעשה הוא גרסה מקוצרת שלו לגיבוש תמונת מצב מהירה. מחוון התפוקות רחב יותר ומכיל התייחסות להיבטים רבים יותר, אך גם בנוי ככלי ויכול לשמש לגיבוש תמונת מצב מעמיקה יותר של בית-הספר. לעיון במחוון התפוקות המלא ראו **תלקיט למדריך מרום או אוגדן למפקח, 2018, המנהל הפדגוגי, משרד החינוך.**



### סיכום כלל הנקודות

רשמו את הניקוד של כל מרחב בטבלה המסכמת, בחנו את הציון על-פי רמזור הניקוד, ומקדו את ההתערבות במרחבים שהוערכו באופן נמוך.

מרחב	ציון סופי	ציון רמזור
ארגוני-ניהולי		
צוותי		
פדגוגי		
אקלימי-קהילתי		

#### 0-20 נקודות: נמוך-בינוני

- בית-ספר מתפקד בצורה נמוכה-בינונית במרחב זה וזקוק להתערבות וליווי.

#### 21-28 נקודות בינוני-טוב

- בית-הספר מתפקד בצורה סבירה-טובה במרחב זה. ייתכן שזקוק להתערבות וליווי חלקי.

#### 29-40 נקודות: טוב-טוב מאוד

- בית-הספר מתפקד בצורה טובה עד טובה מאוד במרחב זה ואינו זקוק להתערבות מערכתית. ניתן לשקול התערבות ממוקדת במידת הצורך.



### מרחב מנהיגותי-ארגוני

באיזו מידה, לדעתך, מתנהלים התהליכים האלה בבית-הספר שאותו אתה מלווה?

5 במידה רבה מאוד	4 במידה רבה	3 במידה בינונית	2 במידה מעטה	1 כלל לא	היגדים
					תוכנית העבודה השנתית מבוססת נתונים ומציבה יעדים מדידים
					תוכנית העבודה השנתית מיושמת ונמדדת בצורה רציפה
					ישיבות צוות והנהלה נערכות בצורה סדירה ואפקטיבית
					בית-ספר מאגם משאבים ומקצה אותם על בסיס מיפוי מוקדם
					קיימת הגדרת תפקידים ברורה וחלוקה נכונה של תחומי אחריות
					מנהיגות הביניים מועצמת ומובילה תהליכים בית-ספריים
					הצוות משתתף באופן סדיר במסגרות לפיתוח מקצועי
					רוב הצוות שותף לקידום תהליכים מרכזיים בבית-הספר
					<b>סך הכול</b>
					<b>ציון מסכם למרחב</b>



## מרחב צוותי

באיזו מידה, לדעתך, מתנהלים התהליכים האלה בבית-הספר שאותו אתה מלווה?

היגדים	1 כלל לא	2 במידה מעטה	3 במידה בינונית	4 במידה רבה	5 במידה רבה מאוד
הצוותים עובדים על בסיס תוכנית לימודים ועוקבים אחר יישומה					
הצוותים מנהלים תהליכי מיפוי סדורים ונותנים מענה בהתאם למאפייני התלמידים					
הצוותים בונים חומרי הוראה-למידה מותאמים לרמות השונות של התלמידים					
קיים מערך צפייה בשיעורים ותהליכי משוב והערכה מקדמי למידה					
המורים משתתפים בצורה סדירה במסגרות לפיתוח מקצועי בתחום הדעת					
הצוותים בונים כלי הערכה אחידים וקריטריונים להערכה (מחוונים)					
הצוותים מפתחים יחד חומרי הוראה					
קיימת תחושת שייכות ואחריותיות בצוותים.					
<b>סך הכול</b>					
<b>ציון מסכם למרחב</b>					



## מרחב פדגוגי

באיזו מידה, לדעתך, מתנהלים התהליכים האלה בבית-הספר שאותו אתה מלווה?

5 במידה רבה מאוד	4 במידה רבה	3 במידה בינונית	2 במידה מעטה	1 כלל לא	היגדים
					בית-הספר מנהל תהליכי מיפוי סדורים, מצביע יעדים מדידים ועוקב אחר השגתם
					בית-הספר מאתר את צורכי התלמידים ונותן מענה ברמת בית-הספר / השכבה / הכיתה / הפרט
					יש ניצול אפקטיבי של השעות הפרטניות בהתאם לצורכי התלמידים
					בית-הספר יוזם ונותן מענים מגוונים לתלמידים מתקשים ומצטיינים.
					תהליכי הוראה-למידה-הערכה מותאמים לצורכי התלמידים
					הצוות משתמש במגוון שיטות הוראה-הערכה חלופיות לקידום תפקודי לומד.
					ישנם קריטריונים ברורים להערכת תלמידים ונעשה שימוש במחווים.
					סביבות הלמידה מגוונות ונותנות ביטוי לנושאים הנלמדים.
					<b>סך הכול</b>
					<b>ציון מסכם למרחב</b>



### מרחב אקלימי-קהילתי

באיזו מידה, לדעתך מתנהלים התהליכים האלה בבית-הספר שאותו אתה מלווה?

5 במידה רבה מאוד	4 במידה רבה	3 במידה בינונית	2 במידה מעטה	1 כלל לא	היגדים
					בית-הספר מטפח את ערוצי השיח בין תלמידים למורים לשיפור הדיאלוג
					בית-הספר מאתר בצורה שיטתית צרכים רגשיים- חברתיים של תלמידים ברמת בית-הספר / הכיתה / הפרט
					בית-ספר מסוגל ליצור תמונת מצב מדויקת על אודות המשאבים שניתנו לתלמידים לאור הצרכים הרגשיים- חברתיים שאותרו והאפקטיביות שלהם
					התוכנית הייעוצית-חברתית נותנת ביטוי לצורכי בית-הספר ונערך מעקב אחר יישומה
					המורים מבטאים ציפיות גבוהות מהתלמידים ואחריות כלפי הישגיהם ותפקודם
					קיימים מנגנונים לאיתור תלמידים בסיכון וניתנים מענים בשיתוף גורמים טיפוליים-קהילתיים
					הצוות עורך שיח מכבד עם הורים ומעודד שותפות הורים
					בית-הספר מזמן פעילויות להגברת המעורבות החברתית-קהילתית של תלמידים
					<b>סך הכול</b>
					<b>ציון מסכם למרחב</b>



## 2. חשיבה תכנונית

"הכנה היא הכול, גם נוח לא התחיל לבנות את התיבה כשהתחיל לרדת גשם", וורן באפט

החשיבה התכנונית מסייעת לביה"ס לעבור ממצב של עשייה המגיבה למתרחש לעשייה ממוקדת המכוונת להשגת יעדיו. תכנון איכותי של תכנית העבודה יוביל לתוצאות אלו: העמקת השפה המשותפת; רתימה של כלל השותפים; עשייה אופרטיבית מבוססת נתונים, ויצירת תשתית לצומתי הערכה, מעקב ולמידה. בתוך תוכנית העבודה של בית-הספר משלבים מדריך מרום והיועץ הארגוני את "יעדי מרום" - קרי, היעדים שצוות הליווי של מרום מלווה ומוביל בצורה הדוקה ומובהקת.

**בערוץ התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:**

סיוע בגיבוש תכנית עבודה בית ספרית ויישומה תוך בחינה מתמדת של תכנון מול ביצוע.

ליווי בתהליך בניית תכנית עבודה דו-ערוצית הנותנת מענה לצרכים ספציפיים שעולים מהשדה במקביל להמשך עבודה על קידום יעדים לטווח ארוך.

תכנון ויישום מערך התערבות מואץ לקבוצה מוגדרת בטווח זמן קצר.

### א. בניית תוכנית עבודה שנתית

**שלבים בבניית תוכנית עבודה שנתית:**

#### • שלב 1 - גיבוש תמונת מצב בנוגע לצורכי בית-הספר

צורכי בית-הספר מוגדרים כפעור בין הרצוי למצוי. לרשות בית-הספר עומדים נתונים ומידע מסוגים שונים המסייעים בהבנת המצוי. בין אלה: **מדדי התוצאה של בית-הספר** (למשל: מיצ"ב, אח"ס, נתוני התמדה ונשירה), **מדדי תפוקה של העשייה הבית-ספרית** (מיפויים ותפוקות), **ותוצאות האבחון הארגוני**. עם זאת, על בית-הספר לברר מהי בעיניו תפיסת הרצוי, לדוגמה: מהם מאפייניה של דמות הבוגר הראוי, כיצד נראים תהליכי ההוראה והלמידה בבית-הספר, כיצד נראים יחסי מורים-תלמידים וכו'.

#### • שלב 2 - מיקוד - בחירת יעדים מרכזיים

בשלב הזה עליכם להוביל תהליך חשיבה שבסופו תתקבל התשובה לשאלה: באילו יעדים עלינו להתמקד? **בתהליך החשיבה המשותף רצוי לכוון לשלוש שאלות מרכזיות:**

- ✓ מהם הנושאים שבהם הפער הוא הבעייתי או המטריד ביותר ומחייב טיפול ממוקד?
- ✓ מהו הנושא "החזק" ביותר שנרצה לקדם?
- ✓ מהם הנושאים שאם נטפל בהם יוכלו לשמש מנוף לשינוי במגוון רחב של אתגרים?





**• שלב 3: גיבוש תוכנית העבודה**

בשלב זה המיקוד הוא בדרך שבאמצעותה אנחנו מבקשים להשיג את המטרות והיעדים שלנו. כיצד נתרגם את כיווני הפעולה שמיפנינו לתוכנית סדורה? וכיצד נוכל לוודא שהיא אמנם מבוצעת? מבנה תוכנית העבודה - תוכנית העבודה כוללת: מטרות, יעדים, משימות, פעולות מרכזיות (שלבי התארגנות), לוחות זמנים, שותפים, גורם אחראי, מדדי תפוקה ותוצאה, משאבים (תקציב, שעות, תוכניות).

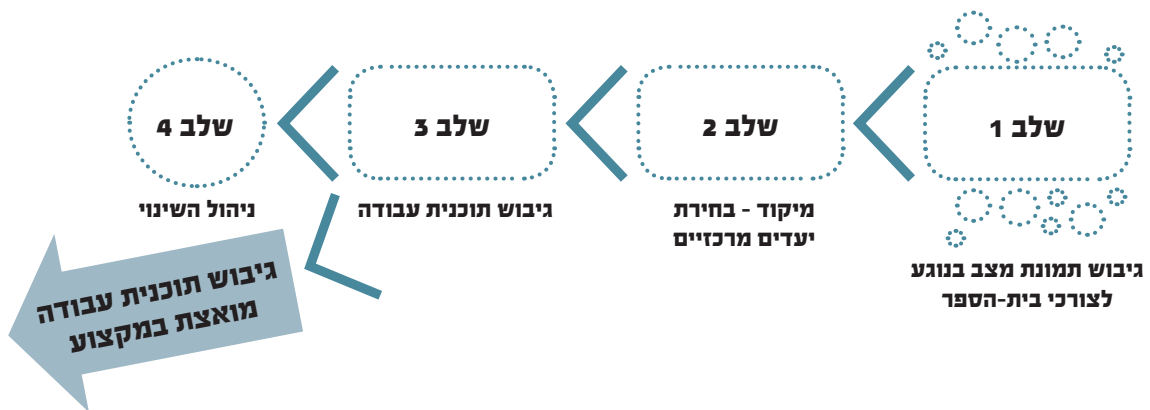
**• שלב 4: ניהול השינוי**

שלב זה הוא תהליך מתמיד של בחינת הפער בין התכנון ליישום ושל המדדים ליישום לצורך הערכת ההתקדמות. אחד הכלים החשובים שפותחו בתוכנית מרום הוא **"שאלון האינדיקציות"** הבוחן את **האינדיקציות** ליישום לנוכח התכנון. השילוב בין האינדיקציות צריך לספר את "סיפור ההתערבות", כך, שמתוך ההתבוננות בו יהיה ניתן להעריך מה קודם ובמה עדיין נדרשת עבודה (ראו תלקיט לעבודת המדריך בתוכנית מרום, 2017, המנהל הפדגוגי).

**ב. בניית תוכנית עבודה דו-ערוצית**

כאמור, בבתי-ספר נבנית תוכנית עבודה בית-ספרית שנתית. ברוב המקרים היעדים שנקבעים הם יעדים רב-שנתיים וארוכי טווח. שכן, לתהליכי היישום וההטמעה נדרשים זמן והשקעה. לפעמים, בעקבות תהליך מיפוי ואבחון מתגלה צורך במהלך השנה לתת מענה ממוקד לשכבת גיל מסוימת או למקצוע מסוים. לשם כך נדרש צוות מרום לסייע לצוות לבנות תוכנית עבודה דו-ערוצית מדויקת, שתיתן בערוץ אחד מענה לשיפור תשתיות בית-הספר ולהשגת היעדים בטווח הארוך, ובערוץ השני - מענה ממוקד לצרכים שעולים מהשדה.

**שלבים בגיבוש תוכנית עבודה דו-ערוצית**



**מטרות תוכנית העבודה הדו-ערוצית**

- ✓ ליצור סדרי עדיפות של משימות, ולהעלות את הסיכוי להשיג שינוי ושיפור ביעדים לטווח הארוך ולטווח הקצר.
  - ✓ ליצור כיוון עבודה ברור ונראות גבוהה על מנת שגורמים שונים יוכלו לשלב ולרכז מאמצים בדרך להשגת היעדים.
  - ✓ לאפשר מדידה והערכה מדויקת וקצרת טווח (כמותית ואיכותנית).
  - ✓ להגדיר אחריות מובהקת.
  - ✓ לאגם משאבים ולגייס משאבים חדשים.
- כמובן, שתהליכים אלה מתנהלים גם בתוכנית העבודה ארוכת הטווח של בית-הספר, אולם המיקוד מאפשר העמקה בטווח זמן קצר.



## מיקוד פעולות המקדמות תפוקות בטווח הקצר ובטווח הארוך

### שאלות לחשיבה ולדיון:

- ✓ עד כמה תוכנית העבודה דינמית, גמישה ומאפשרת תהליכי שינוי ארוכי טווח וקצרי טווח?
- ✓ עד כמה הצוות מכוון למדוד את התוכנית בנתונים כמותיים ואיכותניים?
- ✓ אילו פעולות יכולות לקדם הישגים בטווח הארוך? אילו פעולות יכולות לקדם הישגים בטווח קצר?
- ✓ מהו מקומו של צוות הליווי בתהליך? מהו מקומו של המפקח? מהו מקומה של הרשות?
- ✓ האם מערך ההדרכה והליווי מחזיק בידע בנושא תהליכי התערבות ממוקדים קצרי טווח?
- ✓ אילו קשיים אתם צופים בתהליך?

### ג. תכנון מערך התערבות מואץ

מעריך התערבות מואץ לקידום הישגים מיועד לשיפור הישגים של קבוצה קטנה ומוגדרת בטווח זמן קצר. על-פי שיטה זו נקבעים יעדים ברורים וקריטריונים מובהקים להצלחה, מתנהל תהליך אינטנסיבי של בניית הקבוצות, וניתנים מענים מותאמים תוך כדי הפעלת ההתערבות במקביל למעקב ולניטור הישגים.

### לתוכנית ההאצה מטרות אחדות:



### שלבים בבניית מערך התערבות מואץ:

- ✓ מיפוי ובחירת תלמידים הזקוקים להתערבות מואצת ובניית קבוצות בהתאם למיפוי.
- ✓ בחירת מקצוע התערבות והוספת משאבים למקצוע.
- ✓ בחירת צוות מוביל בבית-הספר - מומלץ לבחור צוות מוביל ולמנות רכז שילוו את התהליך.
- ✓ בחירת מורים - מומלץ שהמורים המתגברים יהיו מורים שמכירים את התלמידים.
- ✓ גיוס מתרגלים - מורים או סטודנטים שיתגברו את התלמידים.
- ✓ בנייה של מערך תגבורים או מרתונים - במהלך היום, בסוף יום הלימודים, בימים מרוכזים.
- ✓ בניית תוכנית עבודה מואצת, יומית ושבועית, עם הספקים, מערכת שעות דרכי מדידה והערכה ולו"ז.
- ✓ ניהול מערכת בקרה ומעקב אחר ביצוע תוכנית העבודה והישגי התלמידים בשיתוף המנהל.
- ✓ בניית מערכת של משוב הדדי בין המורים המתגברים לבין המורים בכיתות האם.
- ✓ גיוס שותפים: מחנכים, מערך הייעוץ, רכזי מקצוע, מורת שילוב, הורים, פיקוח (לעיתים רשות) ליישום התוכנית.
- ✓ מניעת נשירה - מעקב אחר הצטרפות ועזיבה של תלמידים ממערך התגבורים, הגברת ההכלה ומניעת מצב של "דלת מסתובבת".
- ✓ הכשרת המורים - רכז המקצוע ילווה בצורה אינטנסיבית את צוות המורים המתגבר, ינהל תהליך של הכנת חומרי למידה והערכה מותאמים וידייק בהם.

### ההיבט הפסיכו-פדגוגי

- ✓ במקביל למתן מענה לימודי נודעת משמעות ליצירת מערך תמיכה רגשי כדי לחזק את הקשר



- ✓ מורה-תלמיד ולתרום לתחושת הביטחון של התלמיד ולתחושת המסוגלות האישית.
- ✓ הפעלת תוכנית העצמה לתלמידים.
- ✓ שיפור תהליכי למידה.
- ✓ גיוס התלמידים לתהליכי ההיבחנות ותרגולם ב"חוכמת ההיבחנות".
- ✓ אבחון עצמי ואיתור חסימות רגשיות בתחומי למידה שונים.
- ✓ עידוד המוטיבציה ותחושת המסוגלות.
- ✓ יצירת חוויות של הצלחה.
- ✓ תמיכה וטיפול בתלמידים עם קשיים בלמידה כתוצאה מלקות, תמיכה וסיוע.
- ✓ גיוס ההורים.

#### **כלים למדריך**

- ✓ כלי לבניית תוכנית עבודה
- ✓ כלי לבניית תוכנית עבודה מואצת
- ✓ כלי לבחינת תכנון מול ביצוע





היעד:

מתחבר למטרה ( מתג"ה )

מתחבר ליעד ( מתג"ה )

מרחב פעולה של היעד ( מרחב פדגוגי, אקדמי, קהילתי, צוותי, ארגוני-ניהולי )

ימוקים לבחירת היעד:

נתונים שתומכים בבחירת היעד:

אחריות למעקב	אחריות ליישום	שותפים	לו"ז	משאבים	אוכלוסיית היעד	מדדי תוצאה	מדדי תפוקה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה









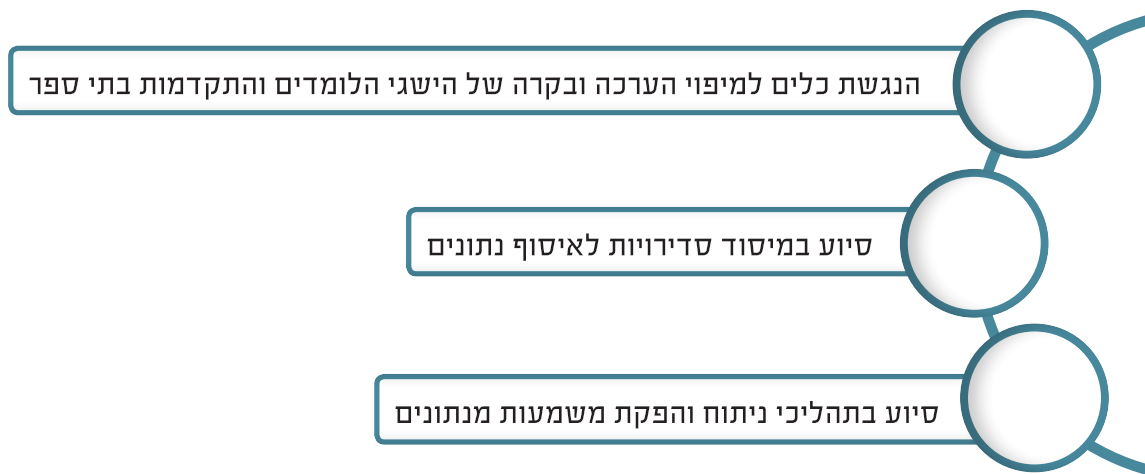


### 3. עבודה מבוססת נתונים

“לאסוף נתונים זו משימה קלה, לנתח ולגבש תובנות ודרכי פעולה זו החוכמה הגדולה”, עממי

ניהול מבוסס נתונים הפך זה מכבר למקובל ושכיח בבתי הספר. הוא מאפשר לקדם תהליכי הערכה אפקטיביים ולבחון את התקדמות בית הספר ותלמידיו. על מנת שתהליך זה יתבצע ביעילות יש צורך במעבר מתהליכי איסוף נתונים לתהליכי עומק של תכנון ויישום אפיקי פעולה יעילים תוך הערכה ובקרה. מנהל בית-הספר ובעלי תפקידים “מוצפים” בנתונים. במצב זה, הופכת לעיתים משימת עיבוד הנתונים והפיכתם לאפיקי פעולה יעילים לקשה במיוחד.

**בערוץ התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:**



#### נשאלת השאלה: איך ידע בית-ספר שהוא התקדם?

כולנו נתקלנו במצבים שבהם השקעה גדולה לא הניבה את הפירות הרצויים. אנו נתקלים לא אחת בצוות שחש שמידת ההשקעה שהשקיע אינה הולמת את התוצאות שהתקבלו. לעיתים אנו נתקלים בהצבת ציפיות לא ריאליות “שמשתקות” את הצוות, או בהצבת ציפיות נמוכות שלא משיגות את התוצאות הרצויות. על מנת למנוע תסכול מאי-עמידה ביעדים יש צורך בהגדרת ציפיות מוקדמת - **מה מבחינתנו ייחשב להצלחה?** ומצד אחר, לערוך בירור אם אנו מעריכים נכונה את המציאות שבה אנו מתנהלים. בפרק זה נציג כמה מסמכים וכלים שיסייעו למדריך מרום ולצוות בית-הספר לבחון את התקדמותם ביחס להישגים ולממדי האקלים וביחס לקידום התשתיות והתפוקות של מרום.

#### א. יישום מדיניות הערכה של תוכנית מרום

אחד מעקרונות העבודה המרכזיים בתוכנית מרום הוא **ניהול מבוסס נתונים** הבא לידי ביטוי באיסוף נתונים ומידע רלוונטיים, עיבודם וניתוחם לשם קבלת החלטות מדויקות לשיפור בבית-הספר. **בהתאם לכך נבנתה תפיסת הערכה בתוכנית מרום.**

**בתפיסת הערכה של תוכנית מרום** מובאים לידי ביטוי מעשי העקרונות ודרכי ההערכה הנוגעים להתקדמות בתי-הספר, ומפורטים יעדי השיפור בבתי-ספר לקידום הישגים ושיפור מדדי אקלים, כפי שנקבעו על-ידי ראמ”ה.

בנוסף לכך, מצורף פירוט של כלי ההערכה בתחומי הדעת השונים ( לפירוט מדויק ונרחב יותר יש לפנות למדריכים הדיסציפלינרים במחוזות).

#### מטרות תוכנית ההערכה הן:

1. להעריך את התקדמות בתי-הספר מבחינת הישגים ואקלים ברמת בית-הספר, המחוז והארץ.
2. להגביר את האפקטיביות והיעילות של התוכנית בשיפור העבודה במחוז ובבית-הספר.



## תפיסת ההערכה בתוכנית מרום

על-פי תפיסת ההערכה, משולבות זו בזו בתוכנית ההערכה המעצבת וההערכה המסכמת. ההערכה המסכמת נעשית לקראת תום שנת הלימודים ומושם בה דגש על אפקטיביות העשייה ועל מידת העמידה ביעדים שהוגדרו (ראו צב"ם רביעי בתלקיט לעבודת המדריך במרום). לעומתה, ההערכה המעצבת נעשית לאורך השנה (צב"ם שני ושלישי) ומודגש בה המעקב אחר תהליך היישום, במטרה לבחון את הנתונים והאינדיקציות העולים מ"השטח" ולבצע התאמות במרוצת התהליך.

הכלים והשיטות שבאמצעותם נעשה שימוש הם רבים ומגוונים. נעשה הפרדה בין **הערכת התוכנית ברמת המטה** לבין **הערכת התוכנית ברמת המחוז** ובין **הערכה חיצונית** (הנעשית על-ידי הרשות הארצית למדידה ולהערכה) לבין **הערכה פנימית** (הנעשית על-ידי מנהלת התוכנית ונציגי מרום במחוז).

### תהליכי הערכה ברמת המטה:

**תוכנית הערכה ארצית - הראמ"ה:** הרשות הארצית למדידה ולהערכה מעריכה את תוכנית מרום פעם בשנה. נעשה שימוש בשני סוגים של מדדים: מדדי הישגים ומדדי אקלים. נקודת הייחוס שבה נשתמש שונה בשני המדדים:

#### 1. הישגים -

##### א. יעד מערכתי:

- לאחר 3 שנים צמצום של 20% בפער בין בתי-ספר ממדד טיפוח 5-10 לבתי-ספר ממדד טיפוח 4-1.
- לאחר 5 שנים צמצום של 20% מהפער שנוותר (כ-16% מהפער המקורי) בין בתי-ספר ממדד טיפוח 10-5 לבתי-ספר ממדד טיפוח 4-1.

##### ב. יעד בית-ספרי (עבור בתי-ספר בתוכנית מרום):<sup>1</sup>

- כיתות ה'** - שיפור של 15 נקודות במדד 500 + דלתא של שיפור ארצי (הפער בין ציון ממוצע ארצי במקצוע במועד ההיבחנות הראשון לבין ציון ממוצע ארצי במועד ההיבחנות האחרון) בתי-ספר ממדד טיפוח 10-5 בהשוואה לבתי-ספר ממדד טיפוח 4-1.
- כיתות ח'** - שיפור של 25 נקודות במדד 500 + דלתא של שיפור ארצי (הפער בין ציון ממוצע ארצי במקצוע במועד ההיבחנות הראשון לבין ציון ממוצע ארצי במועד ההיבחנות האחרון) בתי-ספר ממדד טיפוח 10-5 בהשוואה לבתי-ספר ממדד טיפוח 4-1.

**2. אקלים וסביבת בית-הספר -** במדדי האקלים והסביבה הפדגוגית אין פערים משמעותיים בין דיווחי תלמידים במדד טיפוח 10-5 לתלמידים בממד טיפוח 4-1. לכן, לא נוכל להסתמך על הפערים בין שתי הקבוצות כעוגן לקביעת יעדי האפקטיביות של התוכנית, ולפיכך נסתמך על המגמה הרב-שנתית הידועה. במקרים שבהם מסתמנת כבר מגמה של שיפור נרצה לראות האצה בקצב השיפור ובכל מקרה שלא תהיה התדרדרות. יעדים אלו נכונים הן ביחס לבתי-ספר עם מדדי טיפוח גבוהים והן ביחס לבתי-ספר עם מדדי טיפוח נמוכים.

1 יעד זה מחמיר יותר מהיעד המערכתי לבתי-ספר עם מדדי טיפוח גבוהים, מאחר שמדובר בבתי-ספר הנהנים הן מהתקצוב הדיפרנציאלי והן מתמיכה ייעודית כחלק מתוכנית מרום.



מדד	יעד מערכתי (3 שנים)	יעד מערכתי (5 שנים)	סוג בית-הספר	יעד בית-ספרי
<b>מעורבות באירועי אלימות</b>	ירידה של 3% בדיווח (צמצום של כ-30%)		<ul style="list-style-type: none"> <li>בתי-ספר עד 5% מעל הנורמה</li> <li>בתי-ספר עד 15% מעל הנורמה</li> <li>שאר בתי-הספר</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ירידה של 3%</li> <li>ירידה של 6%</li> <li>ירידה של 9%</li> </ul>
<b>יחסי קרבה ואכפתיות בין מורים לתלמידים</b>	עלייה של 6% בדיווח (כ-10% שיפור)		<ul style="list-style-type: none"> <li>בתי-ספר עד 10% מתחת לנורמה</li> <li>בתי-ספר עד 30% מתחת לנורמה</li> <li>שאר בתי-הספר</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>עלייה של 6%</li> <li>עלייה של 12%</li> <li>עלייה של 18%</li> </ul>

לצד מדדי הערכה כמותיים אלו מתנהלים גם תהליכי הערכה איכותניים כמו ראיונות וקבוצות מיקוד עם משתתפי התוכנית (מנהלים, מפקחים, מדריכים ויועצים). התוצר של תהליכי הערכה אלו הוא דוח הערכה הכולל מסקנות והמלצות.

#### תהליכי ההערכה של מנהלת תוכנית מרום:

1. **שאלוני תפוקות** - שאלונים סגורים למנהלים ולמפקחים בנוגע להתקדמות בתי-הספר במרחבי מרום השונים ובנוגע לתרומת התוכנית לבית-הספר ולתהליכי העבודה במחוז. אחד התוצרים של שאלון זה הוא דוח מחוזי עם השוואה ארצית.

א. שולחנות עגולים: קבוצות מיקוד פתוחות עם מנהלים ומפקחים בתוכנית לפי מחוז. אחד התוצרים הוא סיכום של הנקודות העיקריות (תקציר מנהלים) העולות במפגשים.

ב. ראיונות טלפוניים עם מנהלים המשתתפים בתוכנית.

ג. קבוצות מיקוד עם יועצים ומדריכים.

#### תהליכי הערכה ברמת המחוז:

1. מיצ"ב חיצוני

2. מיצ"ב פנימי

3. שאלון אח"מ

4. משימות הערכה: ראו פירוט משימות הערכה.

#### פירוט כלי הערכה ברמת המטה והמחוז:

שם הכלי	תדירות שימוש	אופן השימוש	סוג הדוח וקהל היעד	הערות
<b>מיצ"ב חיצוני</b>	פעם ב-3 שנים	חובה	פנימי מחוזי / בית-ספרי למנהל	רוב הדוח מפורסם לציבור
<b>מיצ"ב פנימי</b>	פעם בשנה		פנימי בית-ספרי למנהל	



שם הכלי	תדירות שימוש	אופן השימוש	סוג הדוח וקהל היעד	הערות
אח"מ	נתון להחלטת בית-הספר	רשות	פנימי, בית-ספרי למנהל	
משימות הערכה	בהתאם להמלצת המשרד		פנימי, בית-ספרי לצוות הייעודי	על-פי הגדרת המפמ"רים
שאלון התפוקות	פעמיים בשנה	חובה למשתתפי תוכנית מרום		אלו הם שאלוני המנהלים ושאלוני המפקחים שמנהלת התוכנית מפיצה
שולחנות עגולים עם מנהלים ומפקחים	שמונה שולחנות עגולים לאורך השנה לפי מחוז	רשות	תובנות מסכמות	
ראיונות טלפוניים עם מנהלים	במהלך השנה	רשות		במהלך השנה
קבוצות מיקוד עם מדריכים ויועצים ארגוניים		רשות		במהלך השנה

פירוט כלי הערכה לפי שלב חינוך, כיתה ותחום דעת\*

בתי-ספר יסודיים:			
תחום דעת כיתה	שפה (עברית וערבית)	מתמטיקה	אנגלית
כיתה א'	מבדק קריאה, כתיבה והבנה		
כיתה ב'	מבדק במיומנויות השפה-קריאה, כתיבה וידע לשוני מיצ"ב פנימי (ישן)	מבחן סוף שנה פנימי	
כיתה ג'	משימות הערכה פנימית	מבדק מא"ה - מיועד לתלמידים מתקשים מבחן מחצית פנימי מבחן סוף שנה פנימי	
כיתה ד'	משימות הערכה פנימית ניתן לבחור מדגמי המבחן הבין-לאומי בהבנת הנקרא (PIRLS ePIRLS)	מבחני סוף שנה מבחן מחצית פנימי מבחן סוף שנה פנימי	משימת הערכה ומבדק דיאגנוסטי בסוף השנה- ABLE



בתי-ספר יסודיים:			
תחום דעת כיתה	שפה (עברית וערבית)	מתמטיקה	אנגלית
<b>כיתה ה'</b>	משימות הערכה פנימית מיצ"ב פנימי וחיצוני	מיצ"ב חיצוני ופנימי מבחן מחצית פנימי מבחן סוף שנה פנימי	מיצ"ב חיצוני ופנימי מטלות ביצוע
<b>כיתה ו'</b>	משימות הערכה פנימית	מבחן מחצית פנימי מבחן סוף שנה פנימי	

בתי-ספר על יסודיים - חטיבות הביניים:					
כיתה	עברית	ערבית	מתמטיקה	אנגלית	מדעים וטכנולוגיה
<b>כיתה ז'</b>	משימות הערכה (יפותחו משימות חדשות)		מבדק איתור לתלמידים מתקשים ובניית התערבות (1/3 ראשון), משימת הערכה (סוף שנה)		משימת מפמ"ר
<b>כיתה ח'</b>	מיצ"ב פנימי וחיצוני	מיצ"ב חיצוני ופנימי	מיצ"ב חיצוני ופנימי משימות אמצע שנה (חורף)	מיצ"ב חיצוני ופנימי מטלות ביצוע ערכה לשפה דבורה	מיצ"ב חיצוני ופנימי
<b>כיתה ט'</b>		משימות הערכה מתוקשבות	משימת הערכה מחולקת לשלוש רמות (מוגברת, בינונית, מצומצמת)		משימת מפמ"ר

\* עודכן במנהל הפדגוגי בתשע"ח, לפירוט מדויק ונרחב יותר יש לפנות למדריכים הדיסציפלינרים במחוזות.



### ב. שימוש בנתונים ובכלים ליצירת תמונת מצב ארגונית

לא אחת אנו נתקלים במנהלים ובצוותים "שטובעים בנתונים" מבלי לדעת להתמקד בנתונים רלוונטיים לקבלת החלטות, כיצד להפיק משמעות מהנתונים ועוד.

#### להלן מסמכים או כלים אחדים שיכולים לסייע לכם לבחון עם בית-הספר את התקדמותו:

1. **תפיסת הערכה בתוכנית מרום** - מסמך ובו פירוט הנוגע ליעדי השיפור של בתי-הספר שבמרום לקידום ההישגים ולשיפור מדדי האקלים, כפי שנקבעו על-ידי ראמ"ה.

2. **שאלונים: שאלון התפוקות** - "הערכת מצב לבתי-הספר הנכללים בתוכנית מרום" שאלון אינטרנטי שמועבר למנהלים ולמפקחים בתיווך המדריכים והיועצים הארגוניים. כלי זה מאפשר למנהל בית-הספר ולצוותו להעריך את התקדמותם בקידום התשתיות של בתי-הספר במרחבים השונים, לחדד את התפוקות המצופות ולמקד את תהליכי העבודה בהתאם ליעדים שנקבעו.

"שאלון האינדיקציות" - שאלון שמפרט את התפוקה של פעולות ספציפיות ויכול לסייע במיקוד ההתערבות (ראו שאלון זה בתלקיט למדריך בתוכנית מרום, 2017, המנהל הפדגוגי).

3. **כלים למיפוי הערכה ובקרה של הישגי הלומדים**: "כלי למיפוי מבחן על-פי התפלגות ציונים", "כלי למיפוי מבחן על-פי מיומנויות", "כלי לתכנון תוכנית עבודה שבועית בעקבות מבחן", "כלי לתכנון תוכנית עבודה שבועית בעקבות מבחן ברמת קבוצה, תלמיד ופרט" (ראו באוגדן זה בפרק קידום תשתיות פדגוגיות - מיפוי הערכה ובקרה של הישגי הלומדים).

#### כלים למדריך

- ✓ שאלון התפוקות - שאלון אינטרנטי.
- ✓ "שאלון האינדיקציות".



## שאלון התפוקות - הערכת מצב לבתי-הספר הנכללים בתוכנית מרום

### מנהלים נכבדים,

כחלק מתהליך ההערכה הרחב של תוכנית מרום אנו מבצעים הערכת מצב בבתי-הספר שבתוכנית. המטרה היא לבחון את השפעתם של הפעולות והתהליכים שאנו מנהלים על מנת להפיק לקחים ולשפר את התוכנית. בשאלון המצורף אתם מוזמנים לערוך דיאלוג ושיח על המתרחש בבית-הספר, על-פי המרחבים והתפוקות בתוכנית, במסגרת מפגש עבודה משותף עם נציגי מרום.

על-פי השאלון עשויה להצטייר תמונת המצב הנוכחית של בית-הספר. בהמשך, הוא יועבר פעם נוספת על מנת לראות את התקדמות בית-הספר.

חשוב לזכור, שאנחנו באמצע השנה, וניהול השיח יסייע לך ולצוות המלווה לחדד את תמונת התפוקות המצופות ולמקד את תהליכי העבודה.

תודה רבה על שיתוף הפעולה,  
**צוות מרום**

דוגמה לשאלון המקוון  
יש לענות במערכת המקוונת

### חלק א' - רקע כללי על בתי-הספר

- שם המחוז (שאלת בחירה)
- מגזר (שאלת בחירה): א. יהודי, ב. ערבי, ג. בדואי, ד. דרוזי, ה. צ'רקסי
- פיקוח (שאלת בחירה): א. ממלכתי, ב. ממלכתי דתי
- שם בית-הספר
- סמל מוסד
- שם המנהל/ת
- שם המפקח/ת
- שלב חינוך: א. יסודי, ב. על יסודי
- שם המדריך/ה
- שם היועץ הארגוני
- מסלול בית-הספר בתוכנית: א. מתון, ב. מוגבר
- ותק בית-הספר בתוכנית מרום: שנה א, שנה ב, שנה ג



**דוגמה לשאלון המקוון**  
יש לענות במערכת המקוונת

### חלק ב - תמונת מצב של בית-הספר במרחבים השונים

1. אילו מרחבים נבחרו השנה להתמקדות במסגרת התוכנית?
  - א. מרחב מנהיגותי ארגוני
  - ב. מרחב פדגוגי
  - ג. מרחב צוותי
  - ד. מרחב אקלימי
  - ה. מרחב קהילתי

2. באילו ממצצועות היסוד בחרתם להתמקד השנה ובאילו שכבות, במסגרת תוכנית מרום?

שפה	מתמטיקה	אנגלית	מדעים
שכבה א'			
שכבה ב'			
שכבה ג'			
שכבה ד'			
שכבה ה'			
שכבה ו'			
שכבה ז'			
שכבה ח'			
שכבה ט'			

**3א.** ציינו מהם כלי ההערכה שבאמצעותם אתם מתכוונים להצביע על שינוי במקצועות אלו השנה? (ניתן לסמן יותר מתשובה אחת).

- א. מבחן מיצ"ב פנימי
- ב. מבחן מיצ"ב חיצוני
- ג. מבחני מנהלת (מבוסס על מבחני מפמ"ר / פיקוח מקצועי / מיצ"בים משנים קודמות)
- ד. אחר \_\_\_\_\_

**3ב.** במידה שבחרתם לקדם יעד אקלימי, ציינו מהו הכלי שבאמצעותו אתם מתכוונים להצביע על שיפור בתחום זה?

- א. נתוני מיצ"ב אקלים
  - ב. נתוני אח"מ
  - ג. נתוני שאלון פנימי בית-ספרי
  - ד. אחר: \_\_\_\_\_
- 3ג.** האם הועבר שאלון סקו"פ בשנתיים האחרונות? **א.** כן **ב.** לא
- 3ד.** האם מתכוונים להעביר השנה שאלון סקו"פ? **א.** כן **ב.** לא **ג.** אחר: \_\_\_\_\_
- 3ה.** האם הועבר שאלון תמ"י בשנתיים האחרונות?
- 3ו.** האם מתכוונים להעביר השנה שאלון תמ"י? **א.** כן **ב.** לא **ג.** אחר: \_\_\_\_\_





## מרחב מנהיגותי- ארגוני

### 4. באיזו מידה ההיגדים הבאים מתארים את המצב הקיים בבית-ספרך השנה?

דוגמה לשאלון המקוון יש לענות במערכת המקוונת					במידה מעטה מאוד	במידה מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
א. תוכנית העבודה השנתית מבוססת נתונים ומציבה יעדים מדידים									
ב. מתקיים מעקב אחר יישום תוכנית העבודה ובחינה של תכנון לנוכח ביצוע לפחות פעמיים בשנה									
ג. ישיבות הנהלה מעוגנות במערכת השעות, מתועדות ונערכות בצורה סדירה									
ד. החלטות המתקבלות בישיבות הנהלה ברורות ומיושמות בשטח									
ה. הקצאת משאבי בית-הספר נעשית על בסיס מיפוי צורכי התלמידים ויעדי בית-הספר									
ו. מתנהל תהליך של איתור ושל פיתוח מנהיגות ביניים									
ז. קיימת הגדרת תפקידים ברורה וחלוקה נכונה של תחומי אחריות בין בעלי התפקידים									
ח. בעלי התפקידים מקבלים כלים לניהול ולהובלת צוות									

## פרק ב - המרחב הפדגוגי

### 5. באיזו מידה ההיגדים הבאים מתארים את העשייה בבית-הספר בתחום הפדגוגי?

דוגמה לשאלון המקוון יש לענות במערכת המקוונת					במידה מעטה מאוד	במידה מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
א. מתנהלים תהליכי מיפוי בצמתים אחדים ומוצבים יעדים מדידים לקידום הישגים									
ב. בעקבות המיפוי מאותרים צורכי התלמידים וניתן מענה במגוון רמות (בית-ספרית / כיתתית / פרטנית).									
ג. בית-הספר נותן מענה לצרכים ייחודיים של תלמידים מצטיינים									
ד. בית-הספר נותן מענה לצרכים ייחודיים של תלמידים מתקשים									



**דוגמה לשאלון המקוון**  
יש לענות במערכת המקוונת

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	במידה מעטה מאוד	
					ה. מתנהלים תהליכי הוראה "מכווני פרט", וחומרי הלמידה מותאמים לרמות השונות
					ו. נעשה שימוש בפרקטיקות הוראה מגוונות המאפשרות לתלמידים להתקדם בהתאם לקצב האישי שלהם
					ז. שיבוץ השעות הפרטניות נעשה על בסיס מיפוי מוקדם (לימודי ורגשי)
					ח. מתנהל תהליך מיטבי של בקרה על השעות הפרטניות והערכה של תרומתן
					ט. בהערכת הישגי הלומדים נעשה שימוש גם בכלי הערכה אחידים (שכבתיים) הכוללים מחוונים
					י. בכ-30% מתהליכי ההערכה בבית-הספר נעשה שימוש בהערכה חלופית
					יא. סביבות הלמידה הקיימות נותנות ביטוי לנושאים הנלמדים ומשתנות בהתאם

**מרחב צוותי**

**6. באיזו מידה נעשות הפעולות הבאות על-ידי הצוותים המקצועיים והחינוכיים בבית-ספרך?**

לא נעשה כלל בצוותים	נעשה במיעוט מהצוותים	נעשה בחלק הצוותים	נעשה ברוב הצוותים	נעשה בכל הצוותים	
					א. עריכת ישיבות צוות בצורה סדירה ומעוגנת במערכת השעות
					ב. כתיבת תוכנית עבודה ומעקב אחר ביצועה
					ג. מתן מענה מדויק לתלמידים על בסיס מיפוי צרכים
					ד. פיתוח משותף של חומרי הוראה (מערכי שיעור, עזרי הוראה וכו')
					ה. בנייה / התאמה של כלי הערכה וקריטריונים למדידה (מחוונים)
					ו. למידת עמיתים באמצעות צפייה הדדית ומתן משוב מקדם למידה
					ז. השתתפות במסגרות לפיתוח מקצועי בתחום הדעת
					ח. רכישת כלים להוראה מותאמת לרמות שונות של תלמידים



## מרחב אקלימי

### 7. באיזה מידה מתארים ההיגדים הבאים את העשייה בבית-הספר בתחום החברתי רגשי?

דוגמה לשאלון המקוון יש לענות במערכת המקוונת					
במידה מעטה מאוד	במידה מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
					א. נערך מיפוי לאיתור קשיים רגשיים-חברתיים ברמה בית-ספרית / כיתתית / פרטנית
					ב. הוקצו משאבים (שעות חינוך, ייעוץ, פסיכולוג, מטפלים רגשיים וכו') כמענה לרוב הצרכים שאותרו
					ג. נבנתה תוכנית ייעוצית / חברתית ונערך מעקב אחר יישומה לפחות פעמיים בשנה
					ד. המורים מטפחים מוטיבציה ותחושת מסוגלות בקרב התלמידים
					ה. קיימת תחושת אחריות בקרב המורים להצלחתם של התלמידים ולרווחתם
					ו. לבית-הספר יש תמונה מלאה (מבוססת נתונים) על אודות תלמידים בסיכון / על סף נשירה
					ז. בית-הספר מפעיל מנגנונים ומסגרות לטיפול בתלמידים בסיכון

### 8. האם העברת בשלוש שנים האחרונות שאלון אח"מ (תשע"ה, תשע"ו / תשע"ז)?

- א. כן, בכל שנה  
 ב. כן רק באחת משנים אלו  
 ג. לא  
 ד. אחר: \_\_\_\_\_

### 9. האם אתם מתכוונים להעביר השנה שאלון אח"מ?

- א. כן  
 ב. לא, אחר: \_\_\_\_\_

דוגמה לשאלון המקוון  
יש לענות במערכת המקוונת



## מרחב קהילתי

10. באיזו מידה מתארים ההיגדים הבאים את העשייה בבית-הספר במרחב הקהילתי?

דוגמה לשאלון המקוון יש לענות במערכת המקוונת					במידה מעטה מאוד	במידה מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
א. בית-הספר מיידע את ההורים באופן שוטף על הנעשה בו									
ב. מורים יוזמים פניות להורים כדי לעדכנם בדבר תפקוד ילדיהם (מעבר למסגרת יום הורים)									
ג. בית-הספר מכיר את מגוון המענים הקיימים בקהילה ומפנה את התלמידים בהתאם									
ד. בית-הספר מזמן פעילות להגברת המעורבות החברתית של תלמידים									
ה. בית-הספר מרבה ליזום פעילות של תלמידים למען הקהילה									

### חלק ג - התייחסות כללית לתוכנית מרום:

11. מהו לדעתך הערך המוסף של תוכנית מרום לבית-הספר שלך? \_\_\_\_\_

---



---

12. באיזו מידה הנך מאמין שתוכנית מרום תסייע לך לקדם את ההישגים הלימודיים בבית-הספר? יש לסמן בין 1 ל- 5

	5	4	3	2	1	
במידה מועטה מאוד						במידה רבה מאוד

13. באיזו מידה הנך מאמין שתוכנית מרום תסייע לך בקידום האקלים בבית-הספר? יש לסמן בין 1 ל- 5 כאשר:

	5	4	3	2	1	
במידה מועטה מאוד						במידה רבה מאוד

14. באיזו מידה תמליץ למנהלים אחרים להשתתף בתוכנית מרום?

	5	4	3	2	1	
במידה מועטה מאוד						במידה רבה מאוד

15. נשמח לשמוע הצעות לשיפור של תוכנית מרום: \_\_\_\_\_

---



---

תודה על שיתוף הפעולה - צוות תוכנית מרום



## 4. יצירת שותפויות

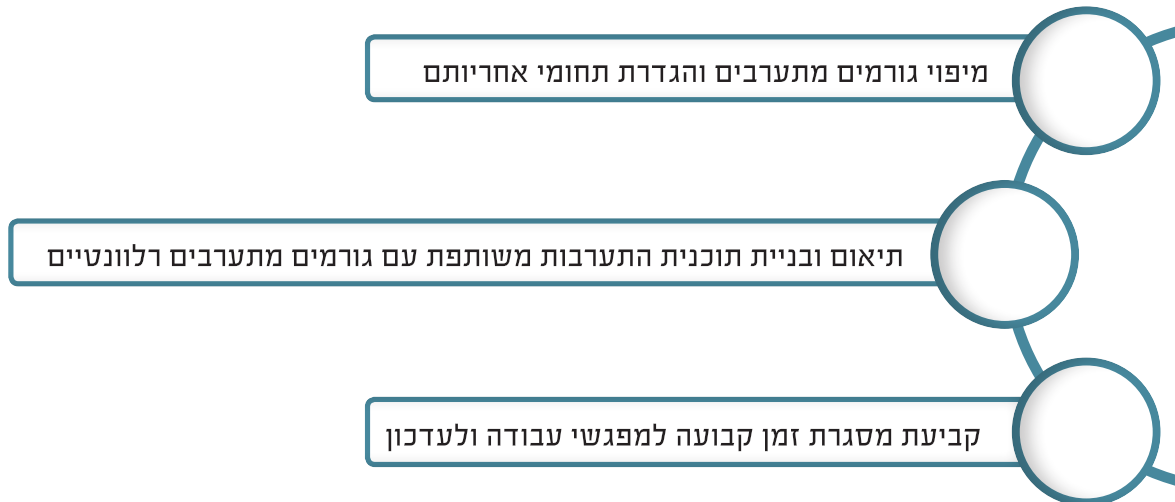
"קל למצוא שחקנים טובים, לגרום להם לשחק טוב יחד זה כבר סיפור אחר", קייסי סטנגלי

### א. מיפוי גורמים מתערבים

אחד המאפיינים של בתי-ספר במיקוד הוא ריבוי גורמים מתערבים. פעמים רבות בבואנו ללוות את בתי-הספר אנו מגלים שהגענו "לשכונה צפופה" שבה פועלים גורמים מתערבים נוספים (מטעם הרשות, המשרד, רשתות, עמותות ועוד). בירור מעמיק יותר מעלה, כי מנהלי בתי-הספר לא תמיד יודעים להצביע על התרומה הייחודית של כל גורם מתערב לקידום יעדי בית-הספר, מה עוד, שתהליכי הליווי של כל גורם מתערב מעמיסים על המנהל שמוצא עצמו "מתכלל" תוכניות.

על מנת ליצור שותפות אמיתית בין גורמי הליווי בביה"ס יש צורך ביצירת אמון וכבוד הדדיים, הכרת ערך האחר ופתיחת ערוצי תקשורת. הניסיון בשדה מצביע על כך שהיכולת לסנכרן בין גורמי הליווי ולייצר שיתופי פעולה ביניהם, היינו קריטי להשגת יעדי ביה"ס ולניצול יעיל של משאב הזמן של המורים.

### בערוץ התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:



ב"כלי למיפוי גורמים מתערבים בבית-הספר" המופיע בהמשך מוצעים פרמטרים אחדים שיכולים לסייע ביצירת מפת השותפויות הבית-ספרית.

### ב. יצירת שותפויות וממשקי עבודה

סוגיית הקשר בין גורמי הליווי השונים בתוך בית-ספר היא סוגיה מאתגרת במיוחד שלא ניתנה לה התייחסות מספקת. היום מתגבשת יותר ויותר ההסכמה, שבתהליך נכון של איגום משאבים יש להתייחס גם לסנכרון משאבי הליווי בתוך בית-ספר.

למרות החשיבות הברורה, הרי שבשטח שוררת חולשה בכל הקשור לעבודה משותפת בתחום זה מסיבות שונות (גורמי ליווי מגיעים במועדים שונים, רצון לשמור על אוטונומיה בתהליך הליווי, קושי במציאת מסגרת זמן ליצירת השותפות ועוד).

### עבודת מדריך מרום עם שותפי תפקיד

תהליך ההדרכה בתוכנית מרום אינו תהליך הדרכה שגרתי. ראשית, מדריך מרום הוא מדריך גנרי שאינו מדריך תחום תוכן מסוים, ומכאן שממשקי העבודה שלו עם המדריכים בבית-הספר הוא גדול ומורכב. שנית, בניגוד למרבית תהליכי ההדרכה שבהם המדריך מלווה את ההתערבות רק עם שותפים פנים-ארגוניים, בתוכנית מרום הוא נדרש ליצור ממשקי עבודה שוטפים עם מלווים במסגרת תוכנית מרום (יועץ ארגוני, מומחה תוכן, צוות הדרכה מחוזי) ועם כמה בעלי תפקיד חוץ-ארגוניים ובהם מפקח, נציגי תוכניות מתערבות



מטעם הרשות, תוכניות מתערבות של בעלויות ועוד.

**עבודת מדריך מרום עם שותפי התפקיד עשויה לנוע בין שלוש דרגות השיתוף להלן:**

- ✓ שיתוף ידע (Sharing) - העמדה של משאב שברשותנו לרשות גורם אחר.
- ✓ חלוקת עבודה (Cooperation) - נשיאה בנטל התהליך הגדול וחלוקת העבודה.
- ✓ שיתוף פעולה (Collaboration) - הובלה משותפת. החלטות על מסגרת הפעולה, מטרותיה ומאפייניה מתקבלות יחד. יש לשאוף לדרגת שיתוף כזו בעבודת צוות מרום.

**איך יכולה לפעול השותפות בין מדריך מרום לבין גורם מתערב?**



**כלים למדריך**

- ✓ כלי למיפוי גורמים מתערבים בבית-ספר.
- ✓ כלי לתכנון תהליך השותפות בין מדריך מרום לבין הגורם המתערב.



## כלי למיפוי מורמים מתערובים בבית-ספר

שביעות רצון בבית-הספר מהתוכנית / מההדרכה	סדירויות ומשאבים שבית-הספר נדרש להקצות לתוכנית/ להדרכה (ועדת היגוי, השתלמות חדר מורים, צוות מוביל וכו')	מקור המשאב (משה"ח, רשות, אחר)	באיזה יום/ מידות בשבוע פועל המדריך / היועק?	גורם מלווה מדריך / יועק	משך התוכנית/ הדרכה והשלב שבו בית-הספר נמצא	מדדי הצלחה	יעדים שאותם משרות התוכנית / ההדרכה (בהלימה לכית- הספר)	קהל יעד	מהות מתעב / הדרכה



## כלי לתכנון תהליך השותפות

1. תחומי אחריות של כל אחד מהשותפים  
\_\_\_\_\_
2. בירור צרכים - מהם הנושאים שבהם כל אחד היה רוצה להתמקד בתהליך?  
\_\_\_\_\_
3. חלוקת עבודה באילו נושאים או תחומים כל אחד יתמקד?  
\_\_\_\_\_
4. בירור תחומי אחריות משותפת ותחומי אחריות מובהקת של כל אחד מהשותפים  
\_\_\_\_\_
5. מול אלו גורמים כל אחד יעבוד? במידה שיש גורמים משותפים מה יהיה חלקו של כל אחד בתהליך ההתערבות  
\_\_\_\_\_
6. איזה יעד משותף נוביל במסגרת תוכנית העבודה?  
\_\_\_\_\_
7. מהן הפעולות שכל אחד מאתנו יבצע כדי לקדם את היעד המשותף?  
\_\_\_\_\_
8. לאילו מסמכים נזדקק לגשת? ממי נקבל אותם? מי יבקש אותם?  
\_\_\_\_\_
9. מיהם הגורמים שרצוי שניפגש עימם? מי מעדכן אותם?  
\_\_\_\_\_
10. האם נרצה לערוך פעילות משותפת עם חדר מורים / צוות / הנהלה?  
\_\_\_\_\_
11. באילו שיטות עבודה / כלים כל אחד מאתנו ישתמש (לוודא שאין חפיפה...)?  
\_\_\_\_\_
12. מהם צומתי הביניים שבהם ניפגש ונעדכן?  
\_\_\_\_\_
13. עדכון המנהל בתהליך השותפות  
\_\_\_\_\_
14. כיצד ננהג באיש צוות שלא משתף פעולה עם אחד מאתנו במסגרת תהליך העבודה המשותף?  
\_\_\_\_\_
15. מה חלקו של כל אחד בצב"ם או בוועדה המלווה הבית-ספרית?  
\_\_\_\_\_





## 5. פיתוח ומיסוד שגרות, סדירויות ומנגנונים ארגוניים

המעשה החינוכי ובתי-הספר מתנהלים על-פי שורה ארוכה של סדירויות, מבנים ומנגנונים ארגוניים. בין הסדירויות הארגוניות ניתן למצוא עריכת ישיבות שונות (צוות, הנהלה, בין-מקצועי וכו'), מפגשים מסוגים שונים (מפגשי הערכה, מפגשי בקרה, מפגשים אישיים), אסיפות מורים, מפגשים ללמידה מקצועית, צפייה בשיעורים, הערכת מורים ועוד. בהקשר הפדגוגי אנו מזהים סדירויות המשפיעות על ההתנהלות הפדגוגית השוטפת ובהן עמידה בלוח המבחנים, דיווח על ציונים, מועצות פדגוגיות, מערכת שעות ועוד (סרסון, 2012). המנגנונים, המבנים המערכתיים והסדירויות הארגוניות הם השלד הארגוני לעבודה אפקטיבית בכל בית-ספר. בבתי-הספר של מרום החשיבות של מיסוד המנגנונים כפולה ומכופלת. שכן, פעמים רבות אנו מזהים שבבתי-הספר חשים שהסדירויות הרבות אמנם מתנהלות, אך בדיקה מעלה, שחסרות סדירויות מרכזיות, ושאלה הקיימות אינן מיושמות כנדרש. התפקיד של מדריך מרום, בשיתוף היועץ הארגוני, הוא ליצור את התשתית הארגונית-פדגוגית לעבודה אפקטיבית, ובד בבד להניח את היסודות לשינוי. פרק זה אינו סורק את כל המנגנונים והמבנים בבית-הספר, אלא מתמקד במספר מצומצם של מנגנונים רלוונטיים לבתי-הספר בתוכנית מרום.

### נציג שני מנגנונים מרכזיים:

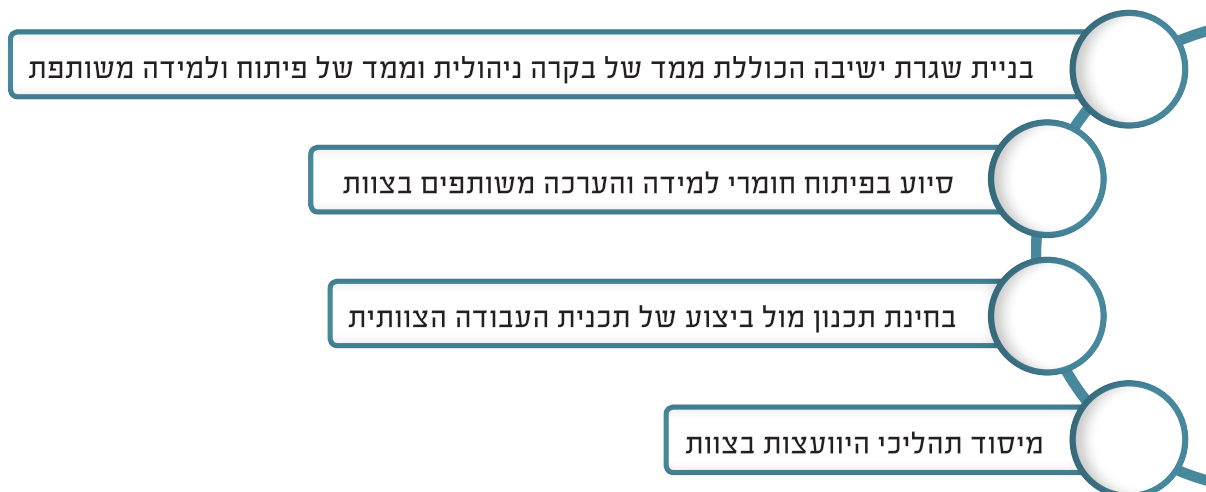
1. ישיבות צוותים מקצועיים (מנגנון פנימי)
2. צב"ם בית-ספרי (מנגנון פנימי וחיצוני)

### א. מיסוד ישיבות צוותים מקצועיים

**"כשאני בונה צוות, אני קודם כול מחפש אנשים שאוהבים לנצח. אם אין כאלה, אני מחפש אנשים ששונאים להפסיד"**, רוס פרו

ישיבת צוות, מעצם היותה מסגרת עבודה מוגדרת, יכולה להפוך לכלי מנהיגותי להטמעת חזון, גיוס מחויבות, קבלת החלטות ופיתוח צוות. על-מנת שיש ישיבת הצוות תממש את הפוטנציאל הטמון בה חשוב שבמקביל להיותה מנגנון לתכנון, תיאום ובקרה ניהולית היא תהווה גם מנגנון להתמקצעות אישית וצוותית.

### בערוץ התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:



ישיבות צוות ודיונים הם תופעה יום-יומית מוכרת וידועה בבתי-הספר. ככל שהמציאות הארגונית הופכת מורכבת יותר, הופכת הפגישה בין האנשים בבית הספר לחיונית ביותר. אלא, שעצם קיומן של הישיבות אינן ערובה להצלחתן. נהפוך הוא, **ישיבות נחשבות במרבית המקרים לקללה ארגונית**. ניהול ישיבות בלתי אפקטיבי, מלבד בזבוז הזמן הכרוך בו, מוביל לשחיקה במעמד הצוות ומנהלו.



**על מנת ששיבת הצוות תהיה אפקטיבית** ויתממש הפוטנציאל הטמון בעצם המסגרת הזאת - חשוב שהיא תתנהל בשני ממדים מרכזיים:

<ul style="list-style-type: none"> <li>הישיבה כמנגנון לתכנון קצר וארוך טווח, לקבלת החלטות, לעדכונים, לתיאומים ולבקרה ניהולית</li> </ul>	<b>ממד הביצוע:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>הפיכת הישיבה למנגנון להתמקצעות אישית של המורים ולשיפור תהליכי ההוראה בכיתות</li> </ul>	<b>ממד הפיתוח והלמידה המשותפת:</b>

### ניהול אפקטיבי של ישיבות כולל:

- ✓ הגדרת מועד, זמן ותדירות קבועים.
- ✓ יצירת אקלים נוח, המעודד את המשתתפים להביע את דעתם בחופשיות, ליטול אחריות וכן לאפשר להם למידה.
- ✓ הגדרת הנושאים שיידונו בישיבה (רצוי להפיץ אותם מבעוד מועד, על מנת לאפשר הכנה מוקדמת).
- ✓ בנושאי הישיבה יש להתייחס לשני הממדים גם יחד: הביצוע והפיתוח. חייבת להיות תחימה של הזמן שיוקדש לכל ממד.
- ✓ יש להימנע מהפרעות טלפוניות או אחרות, ולשם כך יש ליצור מרחב נוח ומוגדר לניהול הישיבות.
- ✓ יש להפיץ סיכום של ההחלטות המרכזיות שהתקבלו בישיבה (כולל פרוט לו"ז ואחראי לביצוע), על מנת לאפשר בקרה ניהולית מסודרת.
- ✓ חשוב לעודד את המשתתפים להציע נושאים לדיון או להציג נושא. הזמנה זו המופנית אל חברי הצוות מאפשרת יישום הלכה למעשה, ומפנה מקום ללמידת עמיתים וללמידה מהצלחות.

### מה כדאי שיוצב במוקד ישיבת הצוות המקצועי-הפדגוגי?

- ✓ בחינת הרלוונטיות של התוכנית למאפייני התלמידים.
- ✓ יציאה מנתונים לתכנון תהליכי הוראה-למידה.
- ✓ פיתוח כלים וחומרים משותפים להתמודדות עם כיתה הטרופית.
- ✓ למידה והתנסות משותפת בפרקטיקות פדגוגיות.
- ✓ התבוננות משותפת בייצוגים מהכיתה וניתוחם - צפייה משותפת בקטע שצולם בשיעור, ניתוח משותף של תוצר הלמידה, ניתוח של מחברת המשקפת תהליך הוראה, צפייה משותפת ושיח פדגוגי לאחר מכן ועוד. באופן זה נוצר בסיס לשיח מקצועי בין חברי הצוות החורג מגבולות ישיבות הצוות.
- ✓ היוועצות - העלאת דילמות וסוגיות שעימן המורה מתמודד וחישיבה משותפת עליהן.

### דרכי פעולה ודגשים מרכזיים בעבודת המדריך להשבת עבודת הצוותים הפדגוגיים

- ✓ ליווי רכזים בבנייה של ישיבות צוות אפקטיביות.
- ✓ מודלינג - הובלה של ישיבת צוות וניתוח משותף שלה.
- ✓ הנגשה ותרגול של מתווי שיח פדגוגי לרכזים ולחברי הצוות.
- ✓ צפייה משותפת בשיעורים ושיח לאחר מכן.
- ✓ צפייה בישיבות צוות ומתן משוב או ניתוח עם הצוות של דפוס השיח ומבנה הישיבות.
- ✓ הצטרפות של רכזי מקצוע לצפייה בישיבת הצוות המקצועי וניתוח משותף של הישיבה.



### כלים למדריך

- ✓ פרוטוקול ישיבת צוות.
- ✓ כלי לתכנון שנת הלימודים של הצוות המקצועי.
- ✓ כלי לסיכום שנת הלימודים של הצוות המקצועי.

### פרוטוקול ישיבת צוות

סיכום ישיבת צוות מקצוע _____ בית-ספר _____	
	<b>תאריך (ושעה):</b> <b>מקום הישיבה:</b> <b>רושם הסיכום:</b>
<b>נוכחים:</b> <b>נעדרים:</b> <b>תפוצה:</b>	

הנושא	החלטות / משימות לביצוע	אחראי לביצוע	לו"ז	מעקב ביצוע	
					.1
					.2
					.3

תוכן הישיבה	
	<b>מטרות:</b> .1 .2
	<b>סדר הישיבה:</b> .1 .2 .3



## כלי לתכנון שנת הלימודים בצוות המקצועי\*

להלן הפרמטרים המוצעים לתכנון שנת הלימודים במפגש עם הצוות המקצועי

### א. תכנון וארגון ההוראה - למידה-הערכה על-פי עקרונות הלמידה המשמעותית:

על-פי התוכנית ללמידה משמעותית-ערכית מושם דגש על קידום למידה מעמיקה, על עידוד למידה פעילה חווייתית, על עבודת צוות, על חשיבה וחקר ועל הכשרת הלומד להתמודדות עם אתגרי המאה ה-21. עם ארגון הלמידה מחדש מתפנה זמן ללמידה מעמיקה, ולכן יש לגוון את דרכי ההוראה-למידה-הערכה. למשל: **למידה דרך החקר, למידה מבוססת פרויקט, שילוב המחשב בהוראה ועוד... תכנון וארגון ההוראה-למידה-הערכה על-פי עקרונות הלמידה המשמעותית בתחום הדעת.**

מקצוע	שכבה	פירוט נושאי הלימוד הרוחבה	פירוט נושאי הלימוד העמקה	הערכה חלופית - עבודת חקר, תלכית, מטלת ביצוע, למידה באמצעות פרויקטים (PBL)	פירוט המשימה המתקשבת לקידום למידה משמעותית	מועד ביצוע הערכה חלופית ובעון א/ב/ג/ד	ערך לומד	תפקודי לומד	תוצר ברמת לומד	לו"ז ומספר שיעורים

### ב. שילוב המחשב בעבודת ההוראה

כל צוות יתכן כ- \_\_\_ אחוז מהשיעורים בסביבה מקוונת.

שכבה	נושא הלימוד	דגם ההוראה המקוון (הוראה פרונטלית בסיוע מחשב, עבודה יחידנית / קבוצתית ועוד)	תוצר הלמידה בשיעור	לו"ז	מורים שותפים

### ג. רעיונות ליוזמות צוותיות (עם הגשת תוכנית העבודה יש להציג את היוזמה הצוותית הנבחרת)

---



---

### ד. ימי שיא: הצעה לתכנון ימי שיא במקצוע

נושא הפעילות	מורים שותפים	תאריך משוער



## ה. חלוקת עבודה בצוות להכנת חומרי למידה

שם המורה	כיתות	חלוקת עבודה בצוות להכנת חומרי למידה

## ו. פיתוח מקצועי צוותי

פרטו אילו מורים ישתלמו במהלך השנה ובאילו השתלמויות.

שם המורה	נושא ההשתלמות	תרומת הפיתוח המקצועי להתמקצעות הצוות

## ז. איתור צורכי המקצוע

נושא	הצרכים
1. קבוצות ייחודיות	
2. קבוצות מתקשות	
3. קבוצות מצטיינים	
4. תוכנית ייחודית	

## ח. מבחנים שכבתיים - תכנון מבחנים משווים / מבחני מנהלת / מבחני מפמ"ר וכו' קביעת שכבה / כיתה ותאריך משוער

---



---



---

## ט. תוכנית עבודה שנתית + תוכנית לימודים + תכנון וארגון ההוראה ל-30%

כל צוות יגיש תוכנית עבודה שנתית ותוכנית לימודים של המקצוע. תוכנית לימודים - כוללת את התכנים הנלמדים, מיומנויות, לו"ז, דרכי הערכה וכו' תוכנית עבודה צוותית - כוללת את הנושאים המרכזיים שאותם מבקש הצוות לקדם ברמת הצוות - פירוט מטרות, יעדים, משימות, לו"ז, תפוקות נדרשות, אחריות ליישום ולביצוע, משאבים נדרשים.

## עבודה פורייה ושנה טובה

\* מומלץ להוסיף נושאים נוספים בהתאם לצורך.



### כלי לסיכום שנת הלימודים בצוות המקצועי\*

להלן פרמטרים מוצעים לסיכום שנת הלימודים במפגש עם הצוות המקצועי

א. הצגת תוצרי הלמידה במקצועות הלימוד \_\_\_\_\_ בשכבות \_\_\_\_\_

תחום / מקצוע	שכבה / כיתה	תוצר למידה (מקוון, כתוב, קולי, ייצוג גרפי, אחר)

ב. ציון המקצועות וכלי ההערכה בשכבה \_\_\_\_\_ בהערכה חלופית (30%) הפעולות שנעשו / יעשו לשיפור הישגים

מקצוע / כיתה	דרך הערכה	אחוז התלמידים שלא עמדו ברמה הנדרשת	תכנון פעולה לשיפור הישגים

ג. פיתוח מקצועי - הצגת תוצרי הפיתוח ברמת המורים והתלמידים, תפוקות ותובנות (התהליך שהמורה / תלמיד / כיתה עברו במהלך השנה בעקבות תהליכי הפיתוח המקצועי) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ד. תכנון ארגון ההוראה-למידה-הערכה על-פי עקרונות הלמידה המשמעותית

4. הצגת תכנון לימודי ברצף שש-שנתי בהלימה לעקרונות הלמידה. (מצ"ב מסמך המפרט את תפקודי הלומד)

שכבה	נושאי הלימוד	תפקודי הלומד	תוצר ברמת הלומד

ה. חוויית הצלחה / יוזמה צוותית (תיאור היוזמה / החוויה - התהליך, המטרות, הקשיים, התוצרים, התרומה לצוות ולתלמידים)

\_\_\_\_\_

ו. ניתוח הישגי התלמידים לפי כיתות ומקצועות על-פי ציון שנתי

הכיתה ושם המורה	ממוצע כיתתי	מספר נכשלים	שם המורה



**ז. הספקים - תכנון מול ביצוע**

שכבה	הספק (תכנון מול ביצוע)	חריגים	דרכי השלמה / מסקנות
שכבה			
שכבה			

**ח. מדידה והערכה - הצגת דרכי הערכה**

בכל מקצוע יש לקבוע את המדדים שעל-פיהם ייקבע הציון. כאמור, מספר המדדים (הערכות) שעל-פיהם ייקבע הציון במחצית ייקבעו על-פי הנוסחה הבאה:  $1 + (ח - מספר השעות שהמקצוע נלמד +1)$  לדוגמה: מקצוע שנלמד במשך שעתיים - הציון במחצית ייקבע על-פי 3 מדדים לפחות. ציון מחצית של מקצוע \_\_\_\_\_

מקצוע	שכבה	מספר שעות	מספר הערכות על-פי הנוסחה	חלוקת הערכות על-פי אחוזים			הערכה חלופית	יחס למקצוע
				מבחן רבעון 'א'	מבחן רבעון 'א'	בוחר	בוחר	

**ט. דרכי בקרה על מתן ציונים**

הצעת הצוות לדרכי בקרה על מתן הציונים - יצירת סטנדרטים אחידים למתן ציון והעלאת רמת ההוראה

סטנדרטים אחידים	
	דרכי בקרה על מתן ציונים
	דרכי בקרה על בניית מבחנים - יש להתייחס למבחנים המשווים
	דרכים להעלאת רמת ההוראה

**י. מיפוי ציונים של מבחנים מרכזיים (מפמ"ר, מיצ"ב פנימי ועוד)**

מספר	כיתה	שם המורה	מספר תלמידים	ממוצע	מספר נכשלים במספר	מספר נכשלים באחוזים	מיפוי ציונים (במספר ובאחוזים)
							44-0 64-45 84-65 100-85



### מיפוי שכבתי

מיפוי ציונים (במספר ובאחוזים)				מספר נכשלים באחוזים	מספר נכשלים במספר	ממוצע	מספר תלמידים בשכבה	שכבה
44-0	64-45	84-65	100-85					

יא. **כיתות ייחודיות** - (כיתות שח"ר, עולים, מצטיינים וכו') הצגת דרכי הוראה, צרכים, שיבוץ מורים בכיתות אלה

שם הכיתה	שם הכיתה	שם הכיתה	שם הכיתה	
				דרכי הוראה
				צרכים
				שיבוץ מורים

### יב. פיתוח מקצועי צוותי

שם המורה	נושא ההשתלמות	תרומת ההשתלמות

### יג. פירוט תגבורים ופרויקטים בקיץ

שכבה	מספר שעות	שם המורה המלמד	תאריכים	צרכים

### יד. קשר עם הפיקוח והדרכה במהלך השנה

---



---

### בהצלחה וחופשה מהנה

\* מומלץ להוסיף נושאים נוספים בהתאם לצורך.

