

פרק א'

תוכנית מרום

בפרק זה :



- נציג את הרקע שהביא לפיתוחה של תוכנית מרום.
- נציג את הרציונל, המטרות והעקרונות המנחים את תוכנית מרום ונראה מה מייחד אותה לעומת תוכניות אחרות.
- נחשוף את המחקר על בתי ספר אפקטיביים המתמקד בגורמים המסייעים לבתי ספר במיקוד להצליח לאורך זמן.
- נחשוף את המודלים שעליהם מושתת הליווי ואת המשאבים המושקעים בליווי.



1. רקע

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

תוכנית מרום צמחה מתוך ההכרה כי לצד הקצאת משאבים לבתי ספר שבמיקוד נדרשת מעטפת ליווי פדגוגית וארגונית ארוכת טווח.

התוכנית פועלת במעל 640 בתי ספר במדדי טיפוח גבוהים (5-10) הממוקמים בפריפריה הגיאוגרפית-חברתית (בשבעה מחוזות), שהם בעלי הישגים לימודיים נמוכים ומדדי אקלים נמוכים, אשר הוגדרו על ידי משרד החינוך כבתי ספר במיקוד ובתי ספר במיקוד מיוחד.



התוכנית נועדה לסייע לבתי ספר המאופיינים באחוז גבוה של אוכלוסיות מוחלשות, לחזק תשתיות ארגוניות-פדגוגיות, לקדם הישגים לימודיים ומדדי אקלים ולאפשר צמיחה ושגשוג בני קיימא.



התמיכה שמקבל בית ספר במיקוד כוללת ליווי ארגוני והדרכה פדגוגית שמתמקדת ביצירת תשתיות לניהול אפקטיבי ולשיפור פדגוגי ואקלימי. גורמי ההדרכה והייעוץ מקדמים תהליכי שיפור אלה באמצעות ביסוס תהליכי מנהיגות וניהול, השבחת הפדגוגיה והלמידה, שיפור האקלים בבית הספר וניהול מושכל של משאבים.

מדריך מרום והייעוץ הארגוני מסייעים למנהל ולצוותו במיפוי ואבחון של חמש זירות מרכזיות בבית הספר, על בסיס אבחון זה, בונה כל בית ספר עם כלל שותפיו לתהליך, ובראשם צוות מרום ומפקח בית הספר, תוכנית שתסייע לו לשפר את התפקוד הבית ספרי ולקדם בו הישגים ומדדי אקלים.

נוסף על יצירת תשתיות ארגוניות-פדגוגיות בנות קיימא, פועלת התוכנית לקידום שותפויות ולגיוס מערך מחוזי ורשותי תומך, הנותן ליווי שיטתי ודיפרנציאלי לבתי ספר המלווים בתוכנית.

2. מאפיינים ואתגרי בתי ספר במיקוד

מחקרים בארץ ובעולם מצביעים באופן עקבי על כך שתלמידים מרקע חברתי-כלכלי נמוך מגיעים להישגים לימודיים נמוכים יותר. בישראל ממצאים אלו תקפים ביתר שאת, ומערכת החינוך בישראל מאופיינת בפערים גדולים מאוד בין אוכלוסיות חזקות וחלשות ובין מגזרים שונים. משמעות הדבר היא שאנו מתקשים למתן את הקשר בין הרקע החברתי-כלכלי ובין הישגי הלומדים. (דוח הצוות הבין-משרדי לצמצום פערים בתקציב מערכת החינוך, 2014, משרד החינוך).

הנחת המוצא היא שבבתי ספר שבמיקוד האתגרים רבים, ואם נסייע לשפר ולשכלל את עבודתם, הם יצליחו להוביל את תלמידיהם להישגים טובים יותר. עם זאת, ראוי לציין כי הרוב המכריע של בתי הספר שממוקמים בשלושת העשירונים הנמוכים בהישגי תלמידים, והמוגדרים כבתי ספר במיקוד מיוחד, נותנים מענה לאוכלוסייה מרקע חברתי-כלכלי נמוך, דבר המקשה על האתגר הפדגוגי ומעצים אותו.

מאפיינים ואתגרי ליבה

צמצום פערים היא מטרה שרוב אנשי החינוך מזדהים עמה, ושמערכת החינוך מקדישה משאבים ניכרים למימושה. מדוע, אם כן, קשה כל כך להשיגה?!

כל תהליך שינוי בבתי הספר במיקוד חייב להביא בחשבון את הנסיבות שבהן פועל בית הספר ומאפיינים בולטים אשר מתקיימים בו. ראוי לציין כי לא כל המאפיינים שיפורטו מופיעים בכלל בתי הספר במיקוד, אך על פי רוב נמצא ריכוז גבוה שלהם בבתי ספר אלה:



1. אחוז גבוה של ילדים ממשפחות מחתך סוציו-אקונומי נמוך עשוי להוביל לפניות נמוכה יותר ללמידה עקב מחסור בצרכים בסיסיים, יכולת מוגבלת בתמיכה לימודית ובעזרה, מודעות נמוכה יותר לחשיבות החינוך, נוכחות הורית נמוכה וסביבה אינטלקטואלית דלה.

2. סביבת עבודה מורכבת - משאבים מוגבלים, הן של ההורים והן של הרשות המקומית, תהליכי מנהל לא תקינים, סביבה פוליטית שבה ההחלטות מושגות על שיקולים לא ענייניים, סביבה פיזית דלה ומוזנחת, מעורבות הורים נמוכה.

3. מנהיגות - מנהיגות בעלת מוקד שליטה חיצוני, מנהיגות ריכוזית ולא מעצימה, מנהיגות ביניים לא מתפקדת, תחלופה גבוהה של מנהלים.

4. תהליכי ניהול ועבודה - חוסר בשגרות ובמנגנונים ארגוניים, ריבוי פרויקטים וגופים מתערבים, קושי בעבודה מבוססת נתונים, חוסר אמון.

5. מיומנויות כוח ההוראה - מיומנויות פדגוגיות נמוכות, הכשרה לא מספקת בתחומי הדעת, מוטיבציה נמוכה, תחלופת מורים, חוסר במנגנוני למידת עמיתים.

6. מסוגלות מורים נמוכה וציפיות נמוכות - עבודה בסביבה רגשית מורכבת ושוחקת, מיומנויות פדגוגיות שאינן מותאמות לצורכי אוכלוסיית התלמידים, חוסר אמון של המורה ביכולתו של התלמיד וביכולתו שלו כמורה להביא את התלמיד להישגים.

מכלול הנסיבות והמאפיינים, אשר על חלקם אין לבית הספר שליטה כלל או שהשפעתו עליהם מועטה, מקשים על תהליך השיפור. כך אנו מוצאים את עצמנו מתמודדים בבתי ספר במיקוד עם אתגר משמעותי, לקדם תשתיות בית ספריות ולתת מענה הולם לתלמידים במצב שבו בית הספר עצמו הופך להיות גורם סיכון.

לסיכום, רבים מצוותי החינוך העובדים בבתי הספר שבמרום אוזחים בתפיסה שההוראה היא שליחות ורואים בבית הספר עוגן עבור התלמידים שחיים לעיתים בסביבה רווית קשיים. יחד עם זאת, מורים רבים חשים קושי הכרוך בעבודתם, קושי זה מתעצם לאור הנסיבות והמאפיינים של בתי ספר במרום ולאור פערים וחסכים אקדמיים נוספים שאיתם מתמודדים תלמידים מרקע חברתי-כלכלי נמוך.



3. גורמים המסייעים להצלחה

הצגנו את הגורמים המקשים על בתי ספר שבהם תלמידים מרקע חברתי-כלכלי נמוך לשפר את תפקודם ולהגיע להישגים גבוהים. חשוב לציין, עם זאת, כי פעמים רבות אנו נתקלים בשטח בבתי ספר אחרים, הדומים לבתי ספר במרום בנתוני הרקע ובנתוני התלמידים, אשר מצליחים במשימה.

נשאלת השאלה **מהו הסוד?** ובמילים אחרות, **מהם המאפיינים שעוזרים לבתי ספר במיקוד להצלחה, למרות נקודת הפתיחה הנמוכה?** את התשובה לכך ניתן לקבל מהמחקר על בתי הספר האפקטיביים, שהוא אחד הבסיסים התיאורטיים המרכזיים לתוכנית מרום.

המחקר על בתי ספר אפקטיביים

בשנת 1966 פורסם בארה"ב דוח קולמן, הדן ביעילותה של מערכת החינוך האמריקנית. חוקרים רבים סירבו לקבל את ממצאי דוח קולמן כפשוטם. הם אומנם הסכימו עם הקביעה שלרקע המשפחתי של התלמיד השפעה על הישגיו בלימודים, אך האמינו שגם לבית הספר יש השפעה חשובה על הישגי התלמידים. כדי להוכיח זאת הם פתחו בחיפוש אחר בתי ספר אפקטיביים שתלמידיהם מגיעים להישגים גבוהים למרות הרקע החברתי-כלכלי הנמוך שלהם.

בתי ספר אלה כונו "90/90", כלומר בתי ספר ש-90% מתלמידיהם באים מרקע חברתי-כלכלי נמוך ו-90% מהתלמידים שלהם מגיעים להישגים לימודיים גבוהים מן המצופה. המחקרים הרבים שבחנו את בתי הספר האלה העלו את התובנה הבאה:

לצוות החינוכי בבית הספר, בראשות המנהל, יש השפעה מכרעת על האפקטיביות הבית ספרית ופעולותיו של הצוות יכולות לשנות את מסלול חייהם של התלמידים הלומדים בו

ממאות המחקרים שנערכו מראשית שנות השבעים ועד היום עולה כי בתי ספר מרקע חברתי-כלכלי נמוך שהצליחו למרות נקודת הפתיחה הנמוכה שלהם נבדלים מבתי ספר אחרים במספר מאפיינים מרכזיים.

בפרק זה בחרנו להביא לפניכם תמצית של עקרונות לקידום בתי ספר במיקוד, המבוססים על מחקרו רחב היקף של ויליאמס (Williams et al, 2005) המציג תהליכי שינוי ושיפור בבתי הספר שבמיקוד.

המחקר בחן 256 בתי ספר, הנותנים מענה לאוכלוסיות מרקע חברתי-כלכלי נמוך, והוא מצביע על כמה עקרונות המסייעים לבית הספר להוביל את תלמידיו להישגים גבוהים.



עקרונות התורמים להצלחה בבתי ספר במיקוד:

הישגי תלמידים כקדימות מרכזית - הצבת ציפיות גבוהות ומיקום הישגי התלמידים בראש סדר העדיפויות של בית הספר הוכחו כאחד המאפיינים המקדמים למידה והישגים.

יישום עקבי של תוכניות לימודים מבוססות סטנדרטים - הקפדה על תכנון ויישום בפועל של תוכניות הלימודים, מבוססות יעדים פדגוגיים וסטנדרטים ברורים ומדידים.

שימוש בנתוני הערכה לשיפור הוראה והישגי לומדים - ניטור קבוע של הישגים תוך יכולת להצביע על התקדמות הלומד; התאמת ההוראה לממצאי ההערכה; הערכה של מיומנויות וביצועי מורים.

העמדת משאבי הוראה איכותיים - השקעה בידע, במיומנויות, בגישה ובתפיסות של המורים, וכן בזמינות ובנגישות של הצוות לגורמי מקצוע ולמשאבים כלכליים.

הקפדה על התנהגות נאותה של התלמידים - עיצוב מדיניות הנוגעת להתנהגות נאותה של תלמידים ואכיפת הנהלים; יצירת אקלים למידה מאפשר; סביבה מכבדת וכבוד לשונות תרבותית.

האקלים הפרופסיונלי - שיתופי פעולה פדגוגיים בין מורים ולמידה פנים- בית ספרית מתמשכת; פיתוח המקצועי של המורים ובכלל זה למידה בתחומים של תוכניות לימודים, אסטרטגיות הוראה, שימוש בנתונים; התדירות שבה נחשף המורה להדרכה ולפעילויות מדגומות; ההזדמנויות העומדות לרשות המורה להתפתח מקצועית. יכולת המנהל להעריך ביצועי מורים ותפיסתו שלו את עצמו כמי שיכול להשפיע על הרכב הצוות ועל גיוס מורים או ניוזם.

הגברת תהליכים של מעורבות הורים ותמיכה בהם - הגברת מעורבות ההורים בתהליכי חינוך באמצעות מפגשי שיח מורים-הורים; אירועים בית ספריים; הגברת מעורבות הורים בתהליכי קבלת החלטות; העמדת תמיכה להורים במגוון תחומים.



4. הנחות יסוד

איך זה קשור אלינו?

השונות בין בתי הספר מחייבת אותנו לתפור "חליפה אישית" לכל בית ספר, לצד רגישות ואמפתיה כלפי "המקום" שבו נמצא בית הספר. עם זאת, ישנם כמה הנחות יסוד מרכזיות שהן בבסיס ההתערבות.

להלן הנחות יסוד מרכזיות של תהליכי השינוי בבתי ספר במרום:



א. מכוונות ומחויבות המנהל לתהליך - מנהלי בתי הספר הם אלה שנושאים באחריות לנעשה בבית ספרם בכל הזירות והם המפתח לכל תהליך שינוי. בתי הספר במיקוד שיוצאים לתהליך שינוי מהותי זקוקים למנהיגות חזקה ויציבה, בלי תמיכתו של המנהל בתהליך השינוי ועזרתו בגיוס קהילת בית הספר כולה, לא תושג המטרה.

ב. חיזוק מיומנות סגל ההוראה ותחושת מסוגלות - המחקר על בתי ספר במיקוד מצביע על כך שאחד המאפיינים המרכזיים של בתי ספר אלה הוא מיומנויות חסרות של כוח ההוראה, כלומר מורים בעלי מיומנויות פדגוגיות נמוכות ו/או הכשרה לא מספקת בתחומי הדעת. יחד עם זאת המחקר מצביע על כך שברוב בתי הספר במיקוד שעשו שינוי, השינוי התקיים עם הצוות הקיים ושרוב המורים הראו נכונות להגביר את מאמציהם ולקבל עליהם תחומי אחריות נוספים, כאשר המנהלים פנו אליהם בבקשת עזרה (Duke, 2006). תהליך ההתערבות במרום מבוסס על ההנחה כי ניתן וצריך לקיים שינוי עם הצוות הקיים תוך ניצול והשבחה של משאבי כח האדם הקיימים בבית ספר. מכאן, שגיוס המורים לתהליך השינוי והגברת המחויבות ותחושת המסוגלות שלהם, קריטיים להצלחתו.



ג. התמקדות בשיפור דרכי הוראה-למידה - תהליך זה כרוך בשינוי דרכי ההוראה המוכרות למורים ובחשיבה מחודשת על אופן העבודה, על מערכי השיעור ועל הערכת עבודת התלמידים. אחד התפקידים של מדריך מרום הוא להרחיב את ארגו הכלים שברשות צוותי ההוראה אותם הוא מלווה במטרה להקנות להם ידע מגוון ולעודד אותם להרחיב את שיטות ההוראה והערכה שלהם.

ד. התייחסות למרכיב הרגשי-חברתי - כדי לשפר אקלים בית ספרי נדרשת עבודה מעמיקה והתייחסות לשורה של היבטים רגשיים, חברתיים ותרבותיים הכרוכים בהווית בית הספר. האופן הייחודי שבו ניתן מענה לצורך זה במסגרת תוכנית מרום בא לידי ביטוי בהתייחסות למגוון היבטים ובהם: רמת המשמעת והאלימות בבתי הספר, יחסי, חיזוק ערוצי התקשורת בין הצוות - לתלמידים ושיפור מנגנונים למתן מענים רגשיים - חברתיים ועוד.

ה. חיזוק הקשר עם הורים - מעורבות פעילה של הורים בבית הספר והמסר שהם מעבירים לילדיהם, שלפיו חינוך והישגים הם מפתח חשוב להתקדמות בחיים, הם אחד הגורמים המשפיעים ביותר על הצלחתם בלימודים. מכאן, שעל בית הספר להוביל מהלך של תכנון ושל יישום אסטרטגיות ופעילויות לשיתוף אפקטיבי של ההורים כחלק משגרת העבודה שלו.

ו. יצירת תשתית מערכתית - צמיחה ושגשוג בני קיימא בבתי ספר כרוכים בהנחת תשתיות בזירות שונות: זירה ניהולית - ארגונית, זירת הצוות, זירה פדגוגית, זירה אקדמית וזירה קהילתית. תשתיות אלו יאפשרו תפקוד מיטבי של בתי הספר בכל תהליך שינוי משמעותי ושימורו. (Duke,2006).

ז. הצורך בליווי, בחניכה ובהתמקצעות - בתי ספר במיקוד זקוקים למעגלי תמיכה שונים כדי להוביל בהצלחה שינוי משמעותי. בראש ובראשונה נדרש ליווי מחוזי, ובראשו עומד המפקח, וכן שותפים ומומחים בתחומי הפדגוגיה והארגון.

לסיכום, מספר תנאים צריכים להתקיים כדי לקדם ולשמר שינוי בבתי ספר במיקוד, והם אלו שעומדים בבסיס מודל ההפעלה של תכנית מרום.



5. חזון ומטרות

חזון התוכנית



להוביל את בתי הספר המלווים ע"י התוכנית לצמיחה ארגונית ופדגוגית ולתחושת מסוגלות עצמית גבוהה, תוך שיפור הישגים ומדדי אקלים, וזאת באמצעות התערבות מערכתית בחמש זירות: ניהול, צוות, פדגוגיה, אקלים וקהילה.

תפיסת השינוי

מיקוד בשיפור האפקטיביות הבית ספרית בבתי ספר במיקוד ע"י:

- מיפוי בית ספרי וחיזוק תשתיות בית ספריות בחמש זירות: ארגון וניהול, צוות, פדגוגיה, אקלים וקהילה.
- הפעלת מערך מחוזי תומך לקידום בתי ספר במיקוד.
- מיקוד בדיסציפלינות - בדגש על מתמטיקה ושפה.

מטרות התוכנית



6. יעדים ומדדי הצלחה

יעדים

להלן פירוט היעדים ומדדי ההצלחה של התוכנית (פירוט נוסף בנושא ראה בפרק הערכה).

- גידול בשיעור בתי הספר שמשפרים הישגים במקצועות יסוד בדגש על מקצועות מתמטיקה ושפה (ע"פ מבחני מיצ"ב -פנימי/חיצוני).
- גידול בשיעור בתי הספר שמשפרים מדדי אקלים בדגש על שיפור במדדים: מעורבות באירועי אלימות ויחסי קרבה ואיכפתיות (ע"פ סקרי אקלים).
- שיעור בתי הספר שדיווחו על שיפור בתשתיות ארגוניות-פדגוגיות.
- שיעור בתי ספר המסיימים את התוכנית ששיפרו הישגים ויצאו ממיקוד.
- שיעור בתי הספר המקבלים הדרכה דיסציפלינארית מוגברת בשילוב הדרכת מרום.
- שיעור המפקחים המדווחים על השפעת תוכנית מרום על העבודה המחוזית עם בתי ספר במיקוד.
- שיעור המנהלים המדווחים על שביעות רצון מתוכנית מרום ועל תרומתה לשיפור הישגים ומדדי אקלים.

מדדי הצלחה

מה תיחשב הצלחה?

- שיפור הישגים במקצועות יסוד.
- שיפור מדדי אקלים.
- שיפור בתשתיות ארגוניות פדגוגיות.
- גידול בשיעור בתי הספר שיוצאים ממיקוד.
- גידול בשביעות רצון מנהלים ומפקחים מהליווי ומתהליכי השיפור.
- גידול בשיעור המפקחים המדווחים על תרומת התוכנית לעבודה המחוזית עם בתי ספר במיקוד (תרומה להתמקצעות המחוזית, העלאת מודעות לצרכים, מתן כלים לעבודת המפקח).



7. מעטפת הליווי

מעטפת הליווי בתוכנית מרום מבוססת על 4 מרכיבים מרכזיים:



תפקידה של מעטפת הליווי

- לגייס את המנהל והצוות לתהליך השינוי וליצר מוטיבציה לכניסה לתוכנית.
- להוביל תהליכי מיפוי ואבחון ולהפיק מהם תובנות.
- לסייע בבניית תוכנית עבודה ויישומה במגוון הזירות.
- לסייע בשילוב היבטים של **ידע, מיומנויות וערכים** במרכיבי ההוראה והלמידה **לפיתוח דמות הבוגר**.
- לסייע בתהליכים של ניהול ההוראה ותכנונה תוך מיסוד תהליכי הערכה ומשוב.
- לסייע בהובלת תהליכי הוראה-למידה-הערכה איכותיים ומשמעותיים לאורך זמן.
- להוביל תהליכי הוראה דיפרנציאליים ופרסונאליים תוך מתן מענים מותאמים לצרכים.
- ללוות את המנהל והצוות במיסוד שגרות וסדירויות המסייעות לבית הספר לקדם את יעדיו.
- לבסס את תפיסת התפקיד של בעלי תפקיד נבחרים.
- לתמוך בקידום יזמות צוותיות ובית-ספריות בדגש על יזמות פדגוגית.
- לסייע בהובלת שינויים מערכתיים בעבודת הצוות, בפיתוח המקצועי ובתרבות הארגונית הבית-ספרית.
- לקדם שותפויות עם גורמים פנים בית-ספריים וחוץ בית-ספריים רלוונטיים.
- לסייע בשילוב תהליכי למידה רגשית, חברתית ואקלים במכלול העשייה.
- לקדם תהליכים של שיח ושותפות עם ההורים והקהילה.



8. מסלולי ליווי ומשאבים

מסלולי ליווי

בתוכנית שלושה מסלולי ליווי:

מסלול האינטנסיבי: מתן משאבים מוגברים של הדרכה פדגוגית של מדריכי מרום לצד משאבי ייעוץ ארגוני/מומחה תוכן ותגבור הדרכה דיסציפלינארית/אח"מ בהתאם לצורך.

מסלול האקסטנסיבי: מתן משאבים מתונים של הדרכה פדגוגית לצד מומחה תוכן ויועץ ארגוני.

אשכול מסיימים: מיועד לבתי ספר בתהליכי סיום של התוכנית, המקבלים ליווי המשכי בהתאם לצורך.

השיוך למסלול ליווי נקבע על פי עוצמת הבעיות המערכתיות, כפי שהן משתקפות בנתוני בית הספר ובנתונים נוספים העומדים לרשות המחוז.

משאבים



בתי ספר שנבחרים לתוכנית מרום על ידי המחוזות מקבלים מעטפת ליווי מקצועי הכוללת את המרכיבים הבאים:

◀ **העמדת תשתית מנטורינג, פדגוגית וארגונית, ארוכת טווח** - מדריכים פדגוגיים ויועצים ארגוניים שיוכשרו ללוות מהלך פדגוגי - ארגוני מעמיק.

◀ **הקצאת שעות מומחי תוכן במגוון נושאים** - בהתאם לצורכי בית ספר במגוון נושאים: עבודה עם הורים, ילדים ונוער בסיכון, עיצוב התנהגות, פדגוגיה ממוקדת פרט, פסיכולוגיה של גיל ההתבגרות, ליקויי למידה, דיאלוג עם ילדים ונוער, שיח פדגוגי בקרב צוותי הוראה וחינוך, פסיכו-פדגוגיה, קהילות למידה, עיצוב סביבות למידה.



◀ **העמדת מענים מגוונים ומותאמים ("חליפה אישית")** - בניית חליפות מענים מוצעות, במודל הליווי (אינטנסיבי/אקסטנסיבי/ליווי המשכי) ובהקצאת המשאבים (הדרכה, יעוץ ארגוני, מומחי תוכן ועוד).

◀ **ליווי מחוזי הדוק של מפקח בית הספר לצד גורמי הדרכה מחוזיים** בתחומי הדיסציפלינה והאקלים (אח"מ), וזאת בשילוב מפגשי צב"מ (צוות בית מקצועי) שנועדו לשמש מסגרת להיוועצות וליצירה משותפת של תהליכים לטובת בתי הספר.

◀ **הקניית כלים פדגוגיים וניהוליים** - מגוון עשיר של כלים למיפוי, אבחון והתערבות בכל זירות ההתערבות, שיעמוד לבחירת בית הספר בעת כתיבת והפעלת תכנית ההתערבות ושימוש גורמי הליווי.

שלושת מסלולי הליווי והמשאבים הניתנים להם:



משאבים-	משאבים-	משאבים-
<ul style="list-style-type: none">עד יום הדרכה שבועי למדריך מרוםעד 40 שעות יועץ ארגוניעד 40 שעות מומחה תוכןתגבור של הדרכה דיסציפלינרית והדרכת אח"מ	<ul style="list-style-type: none">עד חצי יום הדרכהעד 40 שעות יועץ ארגוני אועד 40 שעות מומחה תוכן	<ul style="list-style-type: none">עד חצי יום הדרכהעד 20 שעות יועץ ארגוני

סל המשאבים הניתן לכל בית ספר נקבע בהתאם לשיוך מסלול ליווי. הסל הינו מודולרי וגמיש - שעתי ומנטורי. בהתאם לתוצאות האבחון הבית ספרי מתכנן בית הספר את ניצול סל המשאבים כך שיתמוך בהצלחת תכנית ההתערבות על יעדיה. כך יתאפשרו מענים מותאמים לצורכי המנהל וצוות המורים תוך פיתוח ידע ניהולי אפקטיבי ומקצועי.

בסיומה של כל שנת לימודים נבחן המשך הליווי, בהתאם לצורכי בית הספר ולמידת התקדמותו בהשגת התפוקות שהוגדרו. בתיאום עם בית הספר, המפקח הכולל, ובאישור הנהלת המחוז, מתקבלת החלטה על הקצאת המשאבים לבית הספר לקראת השנה הבאה.



9. אוכלוסיית היעד

תוכנית מרום מיועדת לבתי ספר במדדי טיפוח גבוהים 5-10 בעלי הישגים לימודיים ומדדי אקלים נמוכים אשר הוגדרו על ידי משרד החינוך כבתי ספר במיקוד ומיקוד מיוחד.

הגדרה של בתי ספר במיקוד

בתי ספר יסודיים וחינוכים ביניים במדד טיפוח 5 ומעלה .

בתי ספר במיקוד מיוחד: בתי ספר עם 2-4 ציוני מיצ"ב בעשירונים 1-3 ועשירון 1-2 במדד אלימות נתפסת, על פי נתוני ראמ"ה.

בתי ספר במיקוד: בתי ספר עם 2-4 ציוני מיצ"ב בעשירונים 1-3, שילוב של הישגים לימודיים ואקלימיים על פי נתוני ראמ"ה.

ועדה בין-מקצועית ברשות הנהלת המחוז בוחרת את בתי הספר כאשר 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.

חשוב לציין, שלמרות שתוכנית מרום מיועדת לבתי ספר במיקוד הרי שהיא מתאימה לטווח רחב של בתי ספר הרוצים להוביל תהליך שינוי ארגוני לטיוב תהליכי הארגון, הפדגוגיה והאקלים.

תורת הפעלה של התוכנית מתאימה לכל בית ספר המתמודד עם חסמים המקשים על התנהלותו בזירות השונות והזקוק לליווי ולאומן.

10. ייחודיות התוכנית

מה מייחד, אם כך, את תוכנית מרום מתוכניות אחרות?

1. "חליפה מותאמת" - תוכנית מרום נועדה לתת מענה לבתי ספר בשלבי חינוך שונים (יסודי וחינוכי). נוסף על כך, היא מתמחה בהתאמת הליווי למגוון מגורים, כגון האוכלוסייה החרדית, האוכלוסייה הבדואית, כפרי נוער ועוד.



2. **ליווי מקצועי ומשולב של צוות מומחים** - עיקר התוכנית הוא ליווי משולב של מדריך פדגוגי, יועץ ארגוני ומומחה תוכן. כל מומחה בתחומו וכולם יחדיו מספקים את מעטפת הליווי הנדרשת.
3. **תיאום ושותפות עם המחוז והפיקוח** - תוכנית מרום עובדת בצמידות למפקח בית הספר המלווה את התהליך ובתיאום מלא עם הנהלות המחוזות.
4. **ליווי משולב עם הדרכה דיסציפלינארית**- התוכנית פועלת מתוך תפיסת שותפות עם גורמי הדרכה נוספים הפועלים בבית הספר ובראשם ההדרכה הדיסציפלינארית במטרה לסייע לבית הספר לדייקן, לטייב ולתכלל את המענים הניתנים לו. (הדרכה דיסציפלינרית, הדרכת אח"מ, הכלה והשתלבות, שח"ר ועוד).
5. **כוח-אדם (מדריכים, יועצים ומומחי תוכן) מקצועי, נגיש וזמין לעבודה בכל רחבי הארץ** - ובייחוד באזורי פריפריה מרוחקים. בתוכנית מאגר של גורמי ליווי מומחים בתחומם ובעלי ניסיון, העומדים בקריטריונים של התוכנית ויכולים לתת מענה לבתי ספר בכל רחבי הארץ.
6. **תשתית מרום מחוזית** - את יישומה של תוכנית מרום מלווה צוות מחוזי של התוכנית, (נוסף על הצוות הבית ספרי) שעובד בצמידות עם הנהלת המחוז, הפיקוח וגורמי הדרכה מחוזיים לקידום בתי הספר במרום במחוז.
7. **תורה סדורה לעבודה בשגרה ובעת למידה מרחוק** - לתוכנית מרום תורה סדורה וסט כלים ומיומנויות המשמשים את גורמי הליווי ושותפים נוספים בליווי בתי הספר בחמש זירות: ארגוני-ניהולי, צוותי, פדגוגי, אקלימי וקהילתי.
8. **הצלחה מוכחת ושביעות רצון גבוהה של מנהלים ומפקחים**- כפי שניתן לראות בהמשך בפרק הערכה.

