

3. תכנון ההתערבות בבתי-ספר במרום

"מניסיוני בשדה למדתי שלתוכניות אין ערך, אך לתכנון אין תחליף", ד' אייזנהאואר

הרציונל

תכנון תהליך ההתערבות הבית-ספרית הוא שלב חיוני בעבודתם של גורמי הליווי בבתי-ספר שבמרום. עם סיום תהליך ההתבוננות, המיפוי והאבחון הארגוני, נדרשים המדריך הפדגוגי והיועץ הארגוני להתמודד עם כמות חסרת תקדים של נתונים. במצב הזה, של לעיתים "הצפה" של מידע, הופכת משימת עיבוד המידע ותרגומו לתוכנית התערבות למשימה מאתגרת במיוחד.

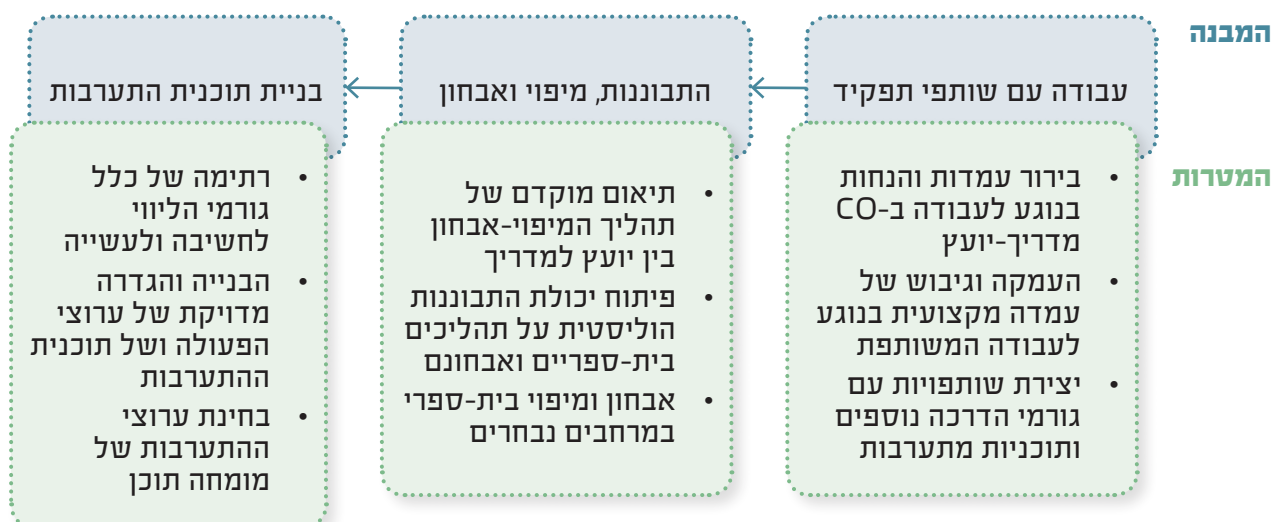
התהליך מורכב אף יותר בבתי-ספר שנמצאים בשלב מתקדם בתהליך הליווי ובהם גורמי הליווי יכולים למצוא את עצמם מפעילים "איים" של התערבות בלתי סדירים בתגובה לצורכי השדה ללא עיקרון מארגן ותוכנית מסודרת. מכאן, גם בבתי-ספר שכבר נמצאים בעיצומה של התוכנית, יש צורך ב"פסק זמן" לשם חשיבה משותפת של גורמי הליווי על תוכנית ההתערבות.

תפיסה רב-ממדית של תהליך תכנון ההתערבות

תהליך תכנון ההתערבות מסייע לגורמי הליווי לעבור ממצב של עשייה בתגובה למתרחש לעשייה המכוונת לקידום אפקטיבי של היעדים ושל המטרות. **לתהליך זה כמה יתרונות:**

- ✓ מלבן את רציונל ההתערבות ומחייב את צוות הליווי לבחון את תפיסת עולמו החינוכית.
- ✓ ממקד ומדייק בהגדרת המושגים והתפיסות המרכזיות שנצפו בתהליך ההתערבות.
- ✓ מחבר בין שני ערוצים: עיצוב עתיד ("לאן ברצוננו להגיע בתהליך ההתערבות? למה דווקא לשם?) והגדרה מדויקת של ערוצי העשייה (מה עלינו לעשות כדי להגיע לשם?).
- ✓ מחייב ראייה אינטגרטיבית של כלל המטרות בזיקה למשאבי הזמן, הידע והמיומנות שעומדים לרשות כל אחד מחברי צוות הליווי.
- ✓ מאפשר לרתום את כלל גורמי הליווי הן לחשיבה והן לעשייה, מעמיק את השפה המשותפת בקרב גורמי הליווי ויוצר תהליך למידה ועשייה שיתופי.

תכנון ההתערבות: מבנה ומטרות



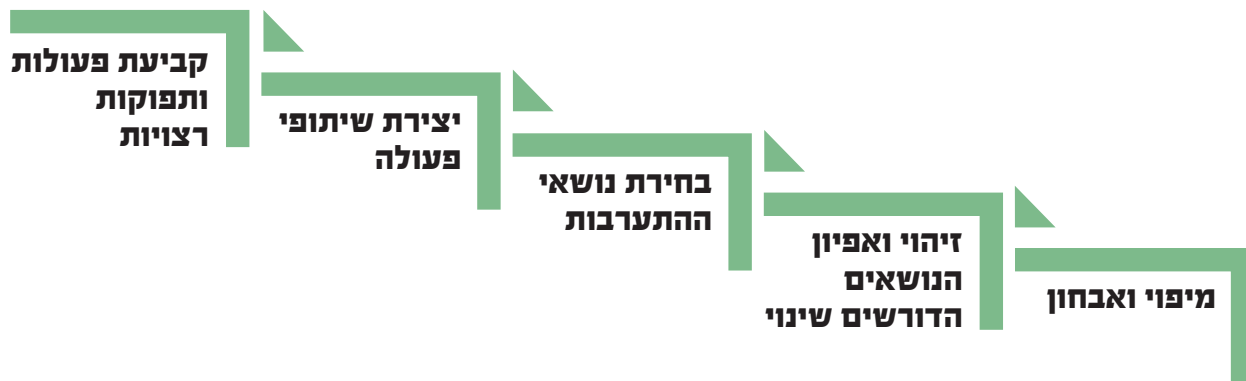
להלן מוצע הכלי "פיגום להתערבות" - כלי לתכנון וליישום ההתערבות



”פיגום להתערבות”

כלי לתכנון וליישום תהליך התערבות

הכלי ”פיגום להתערבות” נועד לסייע במעבר מאיסוף מידע ונתונים בבתי-ספר חדשים בתוכנית, ומאיסוף תובנות בבתי-ספר שכבר פועלים על-פי התוכנית, לתכנון אפיקי פעולה ולבניית תוכנית התערבות. הכלי יסייע לכם לתכנן בצורה נכונה את תהליך ההתערבות בבתי-הספר שבתוכנית מרום באמצעות שישה פיגומים:



מומלץ לתכנן את ההתערבות במשותף עם היועץ הארגוני, כאשר בבניית התוכנית תינתן התייחסות לפעולות שכל אחד יבצע בנפרד ולפעולות שיעשו במשותף.

מדוע פיגום? פיגום הוא מבנה זמני המותקן על מבנה קיים, ומטרתו לתמוך בתהליך הבנייה. מי שמציב פיגום נדרש להקפיד על תכנון, לדאוג להקמתו ולביסוסו באתר, ולהבטיח שבסוף התהליך הוא יפורק, והמבנה המשופץ והמחוזק ימשיך לעמוד על תילו. תפקיד הפיגום הוא לתרום למהלך הבנייה ולספק את הפלטפורמה היציבה והנוחה ביותר ליישום התהליך.

בדומה לתהליך זה, גם בתהליך ההתערבות נדרש מדריך מרום ”לבנות פיגום” על מנת לסייע בחיזוק תשתיות בית-הספר. המדריך נדרש לתכנן את ההתערבות בצורה הדרגתית, כאשר כל שלב נוסף מסייע לקידום יעדי בית-הספר.

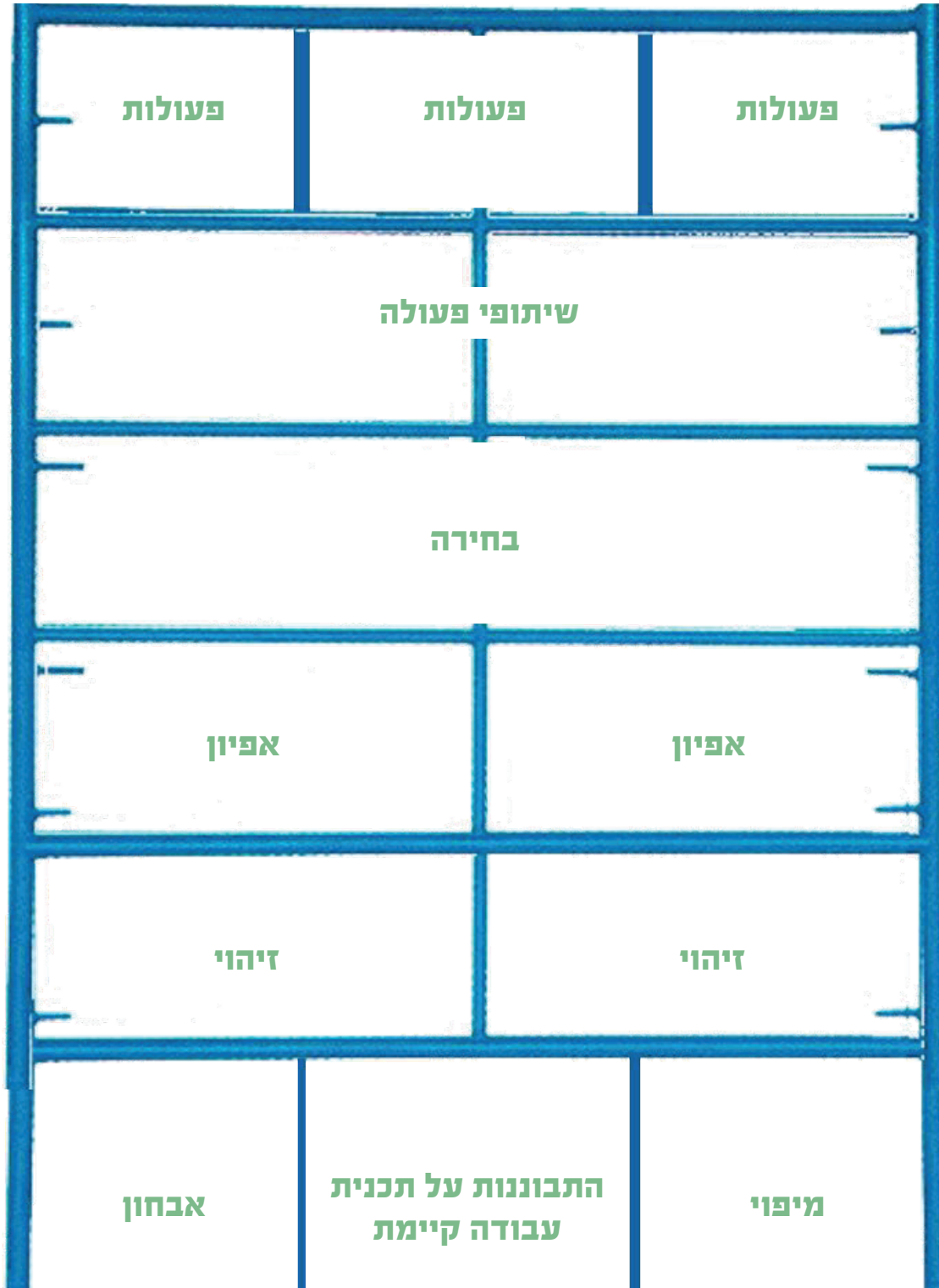
בסוף התהליך אנו מצפים כי בית-הספר יבנה את היכולת הפדגוגית והארגונית לאגם את הידע ולהוביל בעצמו את המשך תהליך השינוי, ובד בבד להקטין את התלות בגורמי הליווי החיצוניים שעליהם נסמך.



כלי הפיגום - לתכנון וליישום ההתערבות בבתי-ספר במרום

יועץ ארגוני

מדריך מרום



פעולות - מהן הפעולות שתבצעו? מהן הפעולות שהמדריך יבצע?

תפוקות רצויות

תפוקות רצויות

שיתופי פעולה - עם מי תעבדו?

בחירה - בחרו נושא להתערבות

זיהוי ואפיון - זהו נושאים שנדרשת בהם התערבות ואפיינו אותם

אבחון המצב הנוכחי - מה מספרים לנו הנתונים?



4. ערוצי ההתערבות של מדריך מרום

“לעבוד על הדבר הנכון זה כנראה חשוב לא פחות מלעבוד קשה”, קטרינה פיוק

לאחר שהתמקדנו בפרק הראשון בהיכרות עם ערוצי ההתערבות של מדריך מרום והיועץ הארגוני תוך הגדרת התפקיד וממשקי העבודה ביניהם, והצענו כלי למיקוד ההתערבות המשותפת, נתמקד בפרק זה בתכנון וביישום ההתערבות של מדריך מרום.

לתכנון ההתערבות מרכיבים אחדים שחשוב לתת עליהם את הדעת:

מה יהיו ערוצי ההתערבות?

על ערוצי ההתערבות המוצעים להיות אלה שהמנהל והצוות “בחרו” לקחת בהם חלק, ולא, יהיו היכולת והמוטיבציה שלהם לממש אותם נמוכה.

כיצד נעריך?

בתהליך ההתערבות חשוב מאוד לקבוע מבעוד מועד יעדים מדידים להצלחת ההתערבות.

כיצד ניתן מענה לצורכי המיצ"ב?

בהקשר זה בולטים מאוד הלחצים המופעלים על בתי-הספר והמאמצים הנעשים על מנת לתת מענה למיצ"ב. מתוך כך עולים כמה מאפיינים של בתי-ספר במרום בתהליך הליווי:

- בתי-ספר שבוחרים להתחיל בתהליך ההתערבות בשכבות שניגשות או עתידות לגשת למיצ"ב, או בצוותים רלוונטיים (מקצועות היסוד).
- בתי-ספר שמתאימים את ההתערבות בצורה עקיפה לצורכי המיצ"ב, למשל, בוחרים את תהליכי ההתערבות ומעצבים אותם באופן שיתנו מענה גם לדרישות המיצ"ב, אך לא רק לתלמידים אלה.

היכן נתחיל ועם מי?

פעמים רבות בוחרים להתחיל את ההתערבות בשכבות ובכיתות מסוימות או במקצועות, בצוותים מסוימים ו"לצמוח" עם הזמן. ההחלטה היכן להתחיל וקביעת קצב ההתקדמות תלויות רבות באיכות ובמוטיבציה של המנהל והצוות ובבשלות של בית-הספר לתהליך.

הרחבת מעגל השפעה

כמו בכל תהליך שינוי והתערבות, ליצירת צוות היגוי ניהולי שיוזם, מתכנן, מעריך, מקדם ומבקר את התהליך יש יתרון גדול. טבעי, שבשלב הראשונים רק חלק מהמורים יהיה מעורב ישירות בתהליך. חשוב לשים לב, שעם התקדמות תהליך ההתערבות, ירחיב המדריך את מעגלי השפעה, יוודא שיותר ויותר מורים וצוותים נחשפים לתהליך ושותפים בו. בהקשר זה רצוי להקפיד על עבודה הסברתית בחדר מורים ואף לתת הכשרה לכלל חדר מורים.

הרחבת מעגל השפעה

חשוב שכל בית-ספר יבנה את היכולת הפדגוגית והארגונית לאגם את הידע ולהוביל בעצמו את המשך התהליך בד בבד עם הקטנת התלות בגורם המייעץ.

ערוצי ההתערבות וכלי ההתערבות המוצעים מתמקדים במרחבי מרום השונים עם שימת דגש על המרחב הצוותי- פדגוגי. חשוב לציין, כי **כל הצעות ההתערבות בחלק זה, בעיקר במרחב הניהולי-ארגוני ובמרחב הצוותי, מומלץ שתיושמה לאחר שיח ותכנון מוקדם עם היועץ הארגוני כדי לא ליצור חפיפה בהתערבות.**



ריכוז ערוצי ההתערבות, המשימות והכלים המופיעים באוגדן זה

מרחב	ערוץ התערבות	משימות	כלים
ניהולי-ארגוני	1. התבוננות ומיפוי ארגוני	א. עריכת מיפוי ומיקוד התערבות	✓ מיפוי ומיקוד התערבות
	2. חשיבה תכנונית	א. בניית תוכנית עבודה שנתית ב. בניית תוכנית עבודה דו-ערוצית ג. בניית מערך התערבות מואץ	✓ בניית תוכנית עבודה ✓ תוכנית עבודה מואצת ✓ בחינת תכנון מול ביצוע
	3. עבודה מבוססת נתונים	א. יישום מדיניות הערכה של תוכנית מרום ב. שימוש בנתונים ובכלים ליצירת תמונת מצב ארגונית	✓ שאלון התפוקות (שאלון אינטרנטי) ✓ שאלון אינדיקציות
	4. יצירת שותפויות	א. מיפוי גורמים מתערבים ב. יצירת שותפויות וממשקי עבודה	✓ מיפוי גורמים מתערבים בבתי-הספר ✓ תכנון תהליך השותפות
	5. פיתוח ומיסוד שגרת סדיריות ומנגנונים בית-ספריים	א. מיסוד ישיבות צוותים מקצועיים ב. הצב"ם הבית-ספרי	✓ פרוטוקול ישיבות צוות ✓ תכנון שנת הלימודים בצוות המקצועי ✓ סיכום שנת הלימודים בצוות המקצועי ✓ תכנון, הובלה והכוונה של הצב"ם הבית-ספרי
צוותי	1. פיתוח מנהיגות ביניים	א. העצמת דרג ביניים ב. מיפוי בעלי תפקיד והגדרת תפקיד	✓ מודל חניכה אישי להעצמת דרג ביניים ✓ כלי לאפיון בעלי התפקידים ודרכי עבודתם ✓ מיפוי בעלי תפקיד ✓ הגדרת תפקיד ✓ אימון לתפיסת תפקיד
	2. שיפור עבודת צוות	א. קידום עבודת צוותים ב. פיתוח מקצועי של צוות בית-הספר ג. תצפיות בשיעורים ושיח פדגוגי	✓ הערכת עבודת הצוות ✓ צפייה בישיבת צוות ✓ בחינת מודל ההתפתחות המקצועית ✓ כלים יישומיים לניהול הפיתוח המקצועי



פדגוגי	1. קידום תשתיות פדגוגיות	<p>א. מיפוי והערכה של הישגי הלומדים</p> <p>ב. ניצול יעיל של השעות הפרטניות</p> <p>ג. הוראה דיפרנציאלית מותאמת</p> <p>ד. פיתוח מרחבי למידה</p> <p>ה. הערכת הישגים לימודיים</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ מיפוי מבחן על-פי התפלגות ציונים ✓ מיפוי מבחן על-פי מיומנויות ✓ תכנון תוכנית עבודה לקבוצה, לכיתה ולפרט ✓ בניית תוכנית עבודה בעקבות מבחן
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ בניית תוכנית עבודה לניצול יעיל של השעות הפרטניות ✓ הגדרת משימות לבעלי תפקידים לניהול השעות הפרטניות ✓ ניהול שעות ניהול כיתה ✓ תיעוד ומעקב אחר מפגשים פרטניים
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ תכנון מערך שיעור דיפרנציאלי ✓ כלי לתכנון הוראה דיפרנציאלית ✓ "לוחות חשיבה"
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ כלי לעיצוב סביבות למידה ברוח פדגוגית מוטת עתיד ✓ "מפתחות" לתכנון סביבת למידה
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ניתוח סוגי תשובות במבחן ✓ כלי לשיח מורה-תלמיד בעקבות מבחן ✓ "מבחן ההצלחה שלי"
	2. גיוון דרכי הוראה-למידה- הערכה	<ul style="list-style-type: none"> א. הוראה מפורשת וישירה
		<ul style="list-style-type: none"> ב. למידה מטעויות
		<ul style="list-style-type: none"> ג. הוראה בקבוצה קטנה
		<ul style="list-style-type: none"> ד. משוב מקדם למידה
		<ul style="list-style-type: none"> ה. שילוב משחק בהוראה ובלמידה
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ "בנה את השיעור שלך..." ✓ כלי לתכנון שיעור
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ "מצא את השגיאה"
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ תכנון הוראה-למידה בקבוצה קטנה
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ תיעוד הלמידה
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ תכנון ושילוב משחקים ומישחק בכיתה



✓ ליווי תהליך כתיבת עבודת חקר	1. הוראה ולמידה בדרך החקר	2. גיוון דרכי הוראה- למידה- הערכה	פדגוגי
✓ ליווי תהליך הלמידה מבוססת פרויקטים	2. הוראה ולמידה מבוססת פרויקטים		
✓ פל"א - מבנה מפגש לימוד בחברותא ✓ הערכת חומר הלימוד והתאמתו ללמידה בחברותא-מורים ✓ דגם למשוב מסכם ללמידה בחברותא - תלמידים	3. הוראה ולמידה בחברותא		
✓ מיפוי סביבות חוץ-כיתתיות ✓ הערכות לשילוב סביבת לימוד חוץ-כיתתית ✓ שילוב סביבת לימוד חוץ-כיתתית	4. הוראה ולמידה בסביבה חוץ-כיתתית		
✓ כלי עזר לליווי בבניית תלקיט ✓ כלי עזר לליווי בתהליכי הכנת מטלת ביצוע	5. חלופיות בהערכה		
✓ שאלון לבירור תפקיד ההורים בבית-הספר ✓ שאלון למורים לבירור ערוצים לשיתוף פעולה	הבניית ערוצי תקשורת עם הורים	1. שותפות הורים	אקלימי-קהילתי
✓ בחינת פעולות להגברת המוטיבציה	הגברת המוטיבציה ותחושת השייכות בקרב מורים	2. מוטיבציה ושייכות	

