

ב. הצב"ם הבית-ספרי

המדליק נר מנר- זה נהנה וזה אינו חסר" במדבר רבה, יגה:

צב"ם - צוות רב-מקצועי, הינו מנגנון ללמידה ארגונית שמנוהל ומונחה על ידי מנהל ביה"ס במרום בשיתוף מפקח כולל. מטרתו המרכזית מיקוד כלל המהלכים לקידום יעדי ביה"ס ויצירת שפה משותפת.

חשיבות הצב"ם

כאשר מבקשים להוביל תהליך שינוי בבית-הספר, חשוב מאוד לשתף את כל הגורמים הרלוונטיים לתהליך. שיתוף הפעולה מאפשר התבוננות רחבה וממוקדת בסוגיות שנדרש בהן שינוי, ומסייע לכל אחד מאנשי הצוות לגבש תפיסה הוליסטית ביחס לבית-הספר ולאתגריו. ההשקפה ההוליסטית מעשירה את דרכי הפעולה ומאפשרת "תפירה" מדויקת יותר של תוכנית פעולה לבית-הספר.

מה צריכה להיות תפיסת העבודה של הצב"ם?

הצב"ם צריך להיבנות על בסיס מטרות מרכזיות ומשותפות ואמונה של השותפים בכוחו של תהליך זה לבטא את מיטב מומחיותם של כל אנשי המקצוע, תוך יצירת שפה משותפת אחידה. ליבת העניין היא הסינרגיה בין חברי הצב"ם הפועלים יחד בבחינת האתגרים והחוזקות של בית-הספר, ביצירת תוכנית עבודה ובמעקב אחרי יישומה והטמעתה כדי לקדם את יעדי בית-הספר.

מי צריך להשתתף בצב"ם?

1. מנהל בית-הספר
 2. צוות מוביל ושותף לתוכנית בהתאם לבחירת המנהל (חברי הנהלה, חברי צוות כגון רכזי מקצוע, רכזי שכבות, רכז פדגוגי, רכז חינוך חברתי, יועצת וכדומה)
 3. מפקח כולל
 4. נציגי תוכנית "מרום": מדריך פדגוגי / יועץ ארגוני / מדריך "אשכול" / מדריך מחוזי.
 5. למשתתפים אלה ניתן להוסיף נציגים בהתאם לצורך וליעדי תוכנית העבודה:
- מדריכי תוכן, מדריכים ומנחים בתחומים פנים-ארגוניים וחץ-ארגוניים רלוונטיים למהלך (למשל, התוכנית הלאומית 360, מרחבי חינוך, מיזם גוגיה ונציגי תוכניות תוספתיות אחרות לפי הצורך), נציגי רשות מקומית.

בערוץ התערבות זה נדרש המדריך למגוון משימות בהן:



מופעי הצב"ם השנתיים

בבתי-ספר שבתוכנית מרום מומלץ לארגן 3-4 צבמ"ם לאורך השנה, ולקבוע לכל צב"ם ייעוד, מטרה, זמן ברצף העבודה, ותהליך עבודה ייחודי המאפיין אותו. להלן פירוט מופעי הצב"ם השנתיים:

שם הצב"ם	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"ם 0 - כניסה לתוכנית	היכרות, הצגת תוכנית מרום ותיאום ציפיות, גיוס המנהל והמפקח לתהליך	רצוי עד חודש ספטמבר	<ul style="list-style-type: none"> הצגה עצמית קצרה והצגת עקרונות תוכנית מרום ותפקידם של מדריך מרום ושל היועץ הארגוני. לבחון את מידת המוטיבציה של בית-הספר בכניסה לתהליך, ואת הידיעות של המנהל בנוגע לתוכנית. לברר מה חשוב שידעו גורמי ההדרכה והייעוץ על בית-הספר טרם הכניסה לתוכנית. לברר מה הן החוזקות ומהם הכוחות הפנימיים הפוטנציאליים לעומת הקשיים והאתגרים. לברר מהם הגורמים המתערבים המרכזיים בתוך בית-הספר (מדריכים, תוכניות חיצוניות ועוד). מקומה של הרשות בתהליך ואיכות הממשק של בית-הספר עם הרשות. הקשר של בית-הספר עם ההורים ועם הקהילה. לבחון מה מזהה המפקח כצורך מרכזי (בירור מעמיק יותר ייעשה בהמשך). קביעת סדירויות להדרכה. להתרשם ממידת המוטיבציה של המנהל בכניסה לתהליך.
צב"ם 1 - יעדים ותוצאות רצויות	הצגת יעדים ותוצאות רצויות	עד חודש דצמבר	<ul style="list-style-type: none"> היכרות - הצגת כל הנוכחים ותפקידם בבית-הספר. סקירה קצרה של מנהל בית-הספר על בית-הספר (רק מידע משמעותי קצר + אתגרים). הצגת השותפים המרכזיים לעשייה הבית-ספרית, הדרכת תוכן, תוכניות ייחודיות וגופים מתערבים. הצגת תוכנית עבודה - בדגש על הצגת היעדים המרכזיים שנבחרו להתערבות במסגרת מרום והשיקולים לבחירתם. הצגת הנתונים התומכים בבחירת היעדים על בסיס תהליך האבחון וההתבוננות (נתוני מיצ"ב, צפייה בשיעורים וכדומה). כל מדריך או גוף מתערב בבית-הספר שהוזמנו לצב"ם ורלוונטיים ליישום היעדים מציג את התערבותו - את האתגרים, האילוצים והפעולות שלדעתו כדאי לקיים בבית-הספר כדי לקדם את השגת היעד. תיאור שלבי ההתארגנות והפעולות ליישום היעדים, מדדי תפוקה, מדדי תוצאה, משאבים, לוח זמנים לביצוע, שותפים וחלוקת אחריות.



שם הצב"ם	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"ם 2 - תכנון מול ביצוע	בחינת תכנון מול ביצוע	במחצית השנה - חודש פברואר-מרס	<ul style="list-style-type: none"> חוזרים להתחלה - מה רצינו להשיג - תוצאות רצויות. היכן אנו עומדים היום בנוגע ליישום של כל יעד? חשוב להביא אינדיקציות למשימות שבהן בית-הספר התקדם. למשל, תוצאות של הישגים לימודיים, נתוני שאלון אח"ם, מסמך של הגדרות תפקיד, הצגת כלי / תוכנית שנבנו בהתאם ליעד, מיפוי שעות פרטניות, הצגת תוכנית עבודה לרכז וכו'.
צב"ם 3 - מפעולות לאינדיקציות ליישום ותוצאה	בחינת היעדים והפעולות לנוכח האינדיקציות ליישום והתוצאה	לקראת סוף השנה - חודשים אפריל-מאי	<ul style="list-style-type: none"> במפגש הצב"ם השלישי לקראת סוף שנה חוזרים לתוכנית העבודה ובוחנים את האינדיקטורים ליישום ולתוצאה - הכוונה לסמנים המעידים על כך שמשהו נעשה או השתנה "בשטח" בהתייחס ליישום ולתוצאה. המטרה של הצגת האינדיקטורים היא לאפשר חיבור בין העשייה בפועל להשגת התפוקות הרצויות שהוגדרו במסגרת תוכנית העבודה. המנהל יציג את המרחבים שבהם בחר להתקדם ואת היעדים ומדדי התפוקה שבחר ליישם במסגרת תוכנית מרום. הערכת מידת היישום של התפוקות בבית-הספר (באיזו מידה יושמה כל תפוקה ומדוע, מה עבד ומה לא עבד). הצגת אינדיקציות כמותיות ואיכותניות ליישום התפוקות ויעדי התוכנית. הסקת מסקנות - באילו יעדים השגנו את המטרה ובאילו לא, אילו תפוקות כדאי לשפר בשנה הבאה. הצב"ם השלישי הוא פלטפורמה לחשיבה על יישום התוכנית והתחלת החשיבה על הדברים שנדרש בהם שינוי ועל היעדים לשנה הבאה.



שם הצב"ם	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"ם 4 - סיכום ותכנון עתידי	סיכום ותכנון לקראת שנה הבאה	סוף שנה - חודש יוני	<ul style="list-style-type: none"> סיכום שנה והצגת היעדים הנבחרים והתהליכים המרכזיים. הצגת הצוות שהודרך / בעלי תפקידים שהודרכו וקיבלו יעוץ ארגוני וסיכום של תהליכי ההדרכה והיעוץ המרכזיים. הצגת התפוקות המרכזיות. הצגת יעדים לשימור ויעדים לשיפור - מה ממשיכים ומשפרים ומה משנים בשנה הבאה. ההצגה תלווה בהנמקה ובהצגת נתונים שתומכים בבחירה (תוצאות מבחנים, שאלונים פנימיים וכדומה). איך יבוא השינוי לידי ביטוי בחיי השגרה? התייחסות למורים / בעלי תפקידים שאמורים לקבל הדרכה / יעוץ ארגוני בשנה הבאה, ותכנון היקף הליווי הנדרש. אם בית-ספר יסיים את תהליך ההדרכה, יש לבחון את המנגנונים לשימור התהליכים. סיכום ופרידה.

כלים למדריך

- ✓ כלי לתכנון, להובלה ולהכוונה של הצב"ם הבית-ספרי.
- ✓ כלים לצב"ם - באוגדן לעבודת מדריך מרום, המינהל הפדגוגי, 2017.

