

"סוד ההליכה על המים טמון בידיעה היכן מונחות האבנים." (מקור לא ידוע)

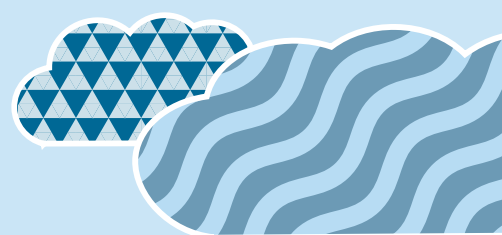
מפקחים יקרים,

תוכנית מרום יצאה לדרכה לפני שנתיים. בשנתיים אלו למדנו יחדיו - מדריכים, צוותי בתי-ספר, צוותי מרום במחוזות והצוות הארצי - היכן מונחות האבנים. אוגדן זה אוצר ידע רב שנצבר במנהלת ובמחוזות מעבודתם של מדריכים, יועצים וממונות במחוזות שונים על סמך התנסויות שונות, חשיבה, טעויות ותהיות. כל זאת, בנוסף לתובנות של מפקחים במחוזות. המפקח הוא בעל תפקיד בפיתוח המסוגלות בקרב סגלי הוראה, כמציב דרישה, כחונך, כמלווה וכמעריך. מנהיגות המפקח ממוקדת ומעורבת במעשה ההוראה והלמידה. האוגדן נועד לסייע בידיכם לליווי אפקטיבי של בתי-הספר במיקוד. זכרו, האוגדן על הידע והכלים שבו, אינו תחליף לשיקול הדעת שלכם בשדה.

אנו מאחלות לכולכם עשייה ברוכה ופורייה ומקוות שתמצאו כלי זה יעיל עבורכם.

בברכת הצלחה רבה,

אוסנת מורדו	רחל אלניר
מנהלת תוכנית מרום	ראשת מנהלת ניהול עצמי ומרום



כתיבה

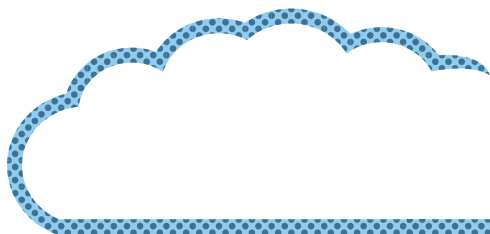
אסנת מורדו | מנהלת תכנית מרום, בתי ספר בתקצוב דיפרנציאלי
יגאל יעקבזון | יועץ ארגוני למינהלת מרום וניהול עצמי
ינון צדיק | ייעוץ ופיתוח הדרכה, מינהלת מרום וניהול עצמי

עריכה

רחל אלניר | ראש מינהלת מרום וניהול עצמי, אסנת מורדו, יגאל יעקבזון, ינון צדיק

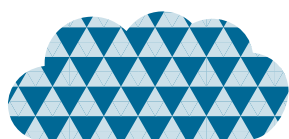
תורמים לכתיבה

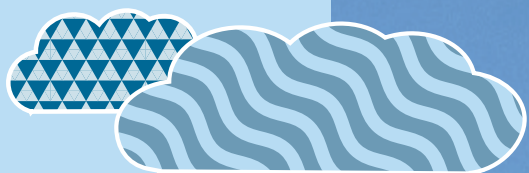
ממונות מחוזיות, מדריכים ויועצים אירגוניים מחוזיים



תוכן עניינים

פרק ד' כלים יישומיים להתערבות המפקח בליווי בתי-ספר במיקוד	פרק א' בתי-ספר במיקוד
30	6
31 התערבות המפקח:	7 מטרת האוגדן, המבנה ואופן השימוש
1. כלי למיקוד ההתערבות	9 בתי-ספר במיקוד - תעודת זהות
2. מתווי שיח	9 מאפיינים בולטים של בתי-ספר במיקוד
45 ניהול ההתערבות:	10 עקרונות אוניברסליים לקידום בתי-ספר במיקוד
1. הצב"מ הבית-ספרי - רקע כללי	
2. כלי לתכנון, הובלה והכוונה של צב"מ בית-ספרי	
51 תיעוד ההתערבות:	
1. חשיבות התיעוד	
2. תיק ליווי בית-ספרי	
3. תיעוד הביקור הבית-ספרי	
נספחים	פרק ב' תוכנית מרום
56	12 תוכנית מרום - תעודת זהות
	13 תפיסה ועקרונות עבודה מרכזיים
	13 תפוקות מצופות בתוכנית מרום
	15 המדריך והיועץ הארגוני בתוכנית מרום
	21
רשימה ביבליוגרפית	פרק ג' ליווי בית-ספר במיקוד
94	22 בואו נתערב... אתגרים ושאלות מנחות בליווי
	23 בתי-ספר במיקוד
	23 ממשקי עבודה מרכזיים של המפקח המלווה
	25 בית-ספר במיקוד
	25 מעורבות המפקח בבתי-ספר על פי שלבי
	26 התוכנית





הקדמה



מטרות האוגדן, מבנהו ואופן השימוש

מטרות האוגדן:

1. לקדם את הידע התיאורטי בשדה אודות בתי-ספר במיקוד.
2. להטמיע פרקטיקות עבודה לקידום בתי-ספר במיקוד.
3. להכיר את תוכנית מרום מבחינת, רציונאל, בעלי תפקידים ואת הקשר של התוכנית לבתי-ספר במיקוד.
4. להציע למפקח כלים מקצועיים ואפקטיביים ויעילים לעבודתו עם בתי-ספר במיקוד בתוכנית מרום.

מבנה האוגדן:

הרעיון המארגן של האוגדן הוא משפך או קונוס: מהגדול לקטן, מהמחקרים והתובנות התיאורטיים למסקנות פרקטיות, מהתפיסות והעקרונות לפרקטיקה ועשייה בבתי-הספר. על כן האוגדן מתחיל בסקירה ועקרונות לעבודה עם בתי-ספר במיקוד, ממשיך בהיכרות עם תוכנית מרום במיקוד ומסתיים בתפיסות וכלים פרקטיים לעבודת המפקח בבתי-ספר במיקוד בתוכנית מרום.

כיצד לעבוד עם האוגדן?

אנו ממליצים לקרוא את האוגדן על פי סדר הפרקים. החלקים הראשונים הם יותר כלליים ותיאורטיים והחלקים המאוחרים יותר פרקטיים. הפרק האחרון כולל כלים ייעודיים לעבודת המפקח בבתי-ספר במיקוד. אנו ממליצים לקרוא כלים אלו מבעוד מועד שכן חלקם מחייבים היערכות מוקדמת לפני השימוש בהם.

בהצלחה!



פרק א' בתי-ספר במיקוד

תוכנית מרום

פרק ב'

ליווי בית-ספר במיקוד

פרק ג'

כלים יישומיים להתערבות המפקח
בליווי בתי-ספר במיקוד

פרק ד'

פרק א' בתי-ספר במיקוד

תכליתה של מערכת חינוכית היא לטפח לומדים רחבי אופקים ובעלי כישורים מגוונים, שיובילו אותם לחיים בעלי משמעות הן ברמה האישית והן ברמה החברתית הרחבה. מעצם כך, מערכת חינוך מיטבית חותרת לאפשר לפרט שוויון הזדמנויות אמיתי תוך הבאתו למיצוי יכולותיו. ואולם במציאות התמונה מורכבת הרבה יותר. 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, כי אנו מתקשים למתן את הקשר בין הרקע החברתי-כלכלי ובין הישגי הלומדים.

האתגר הגדול העומד לפתחה של מערכת החינוך בישראל הוא מתן שוויון הזדמנויות אמיתי לילדים הגדלים בפריפריה גיאוגרפית או תרבותית.

1. בתי-ספר במיקוד - תעודת זהות

הגדרה

בתי-ספר במיקוד מוגדרים כבתי-ספר בעלי הישגים נמוכים מאוד במקצועות הליבה - שפה, מתמטיקה, אנגלית ומדעים, זאת לצד מדדי אקלים נמוכים מאוד - אלימות ויחסי קרבה ואכפתיות.

עד כה, לאגפים שונים היו מדדים ורשימות שונות של בתי-הספר במיקוד. במהלך החודשים האחרונים נערכה עבודת מטה במינהל הפדגוגי על מנת לייצר שפה אחידה, הנוגעת לבתי-הספר במיקוד. להלן ההגדרה:

רמה א'	רמה ב'
בתי-ספר שתוצאות המיצ"ב/הבגרויות בהם מעידות על כשל מתמשך (יותר ממופע אחד)	ניתוח 3 תחומי מיקוד: - הישגים לימודיים (שפה, מתמטיקה, אנגלית ומדעים) - עשירונים 1-3 - אקלים: אלימות - 20% התחתונים ביותר** - נשירה (רק בעל-יסודי) - מיקוד מיוחד: מיקוד ב-2 רכיבי הישגים לימודיים ובתחום נוסף

* נדרש אישור מפקח לכלל בתי-הספר שאותו. ** מדד יחסי קרבה ואכפתיות לא ייכלל, בשקלול אך יצוין.

הנחת המוצא היא, שבבתי-ספר במיקוד התפקוד לקוי, 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 ומוגדרים כבתי-ספר במיקוד מיוחד נותנים מענה לאוכלוסייה מרקע חברתי-כלכלי נמוך דבר המקשה ומעצים את האתגר הפדגוגי.

יש להניח, כי גם בקרב יישובים מבוססים אפשר למצוא בתי-ספר בעלי תפקוד לקוי, אולם בהם הסביבה, ובראש ובראשונה ההורים, מצליחים לפצות על תפקוד לקוי זה. משמעות הדבר היא, כי על המפקח לזהות בתי-ספר אלה, שאינם ממצים את פוטנציאל האוכלוסייה המזינה אותם, על מנת לסייע להם בשיפור עבודתם ובשכלולה. אוגדן זה יכול לסייע לכם גם בעבודתכם כמפקחים המלווים בתי-ספר מסוג זה.

2. מאפיינים בולטים של בתי-ספר במיקוד

תמיכה אפקטיבית לבתי-הספר במיקוד חייבת להביא בחשבון את הנסיבות שבהן בית-הספר פועל כמו גם מאפיינים בולטים המתקיימים בהם. ראוי לציין, כי לא כל המאפיינים שיפורטו מופיעים בכלל בתי-הספר במיקוד, אך על פי רוב נמצא ריכוז גבוה של מאפיינים אלו בבתי-ספר במיקוד.

מאפיינים בולטים:

1. אחוז גבוה של ילדים ממשפחות מחתך סוציו-אקונומי נמוך - עשוי להוביל לפניית נמוכה יותר ללמידה עקב מחסור בצרכים בסיסיים, יכולת מוגבלת בתמיכה לימודית ועזרה, מודעות נמוכה יותר לחשיבות החינוך, נוכחות הורית נמוכה, סביבה אינטלקטואלית דלה. כל אלה עשויים להגדיל את אחוז הילדים בסיכון בבית-הספר.
2. סביבת עבודה מורכבת - משאבים מוגבלים הן של ההורים והן של הרשות המקומית, תהליכי מינהל לא תקינים, סביבה פוליטית שבה שיקולי הדעת מושגתים על שיקולים לא ענייניים, סביבה פיזית דלה ומוזנחת.
3. מנהיגות חלשה - מנהיגות בעלת מוקד שליטה חיצוני,¹ מנהיגות ריכוזית ולא מעצימה, מנהיגות ביניים לא מתפקדת, תחלופה גבוהה של מנהלים.
4. תהליכי ניהול ועבודה לקויים - חוסר בשגרות ובמנגנונים ארגוניים, ריבוי פרויקטים וגופים מתערבים ה"מנהלים" את בית-הספר, חוסר שימוש בנתונים, חוסר אמון. מרכיבים אלו מעצבים דפוסי ניהול תגובתי ולא פרואקטיבי.
5. איכות נמוכה של כוח ההוראה - מיומנויות פדגוגיות נמוכות, הכשרה לא מספקת בתחומי הדעת, מוטיבציה נמוכה ותחלופת מורים הנובעים מכך שמורים רואים בבית-ספר פשרה זמנית, חוסר במנגנוני למידת עמיתים.
6. מסוגלות מורים נמוכה - עבודה בסביבה רגשית מורכבת ושוחקת, מיומנויות פדגוגיות שלא מותאמות לצורכי אוכלוסיית התלמידים, אי הצלחה לאורך זמן, חוסר אמון של המורה ביכולתו של התלמיד וביכולתו שלו כמורה להביא את התלמיד להישגים.

מכלול הנסיבות והמאפיינים, אשר על חלקם לבית-הספר אין שליטה כלל והשפעתו עליהם מועטה, מקשים על גיוס כוח אדם איכותי ושימורו ועל הובלת בית-הספר להישגים. כך, אנו מוצאים את עצמנו במצב שבו בית-ספר הופך להיות גורם סיכון נוסף בחיי הילד.

האתגר הגדול הוא לסייע להפוך דווקא את בתי-הספר בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית לגורמי חוסן בקהילה ובחיי הילדים.

3. עקרונות אוניברסליים לקידום בתי-ספר במיקוד

בפרק זה בחרנו להביא תמצית של עקרונות לקידום בתי-ספר במיקוד, המבוססים על מחקר רחב היקף (Williams, 2005) ועל מאמרים שונים, המציגים תהליכי שינוי ושיפור בבתי-ספר במיקוד. העקרונות והתפיסות המוצגים יכולים להוות "כוכב צפון" לבחירות שאנו עושים ברמה מערכתית ואישית שעה שאנו מלווים בתי-ספר במיקוד. יתרה מזאת, עקרונות אלו יכולים להוות בסיס לשיח ישיר עם בעלי התפקידים בבתי-ספר אלו, כחלק מרתימתם לתהליך השינוי וכאמצעי לחיזוק אמונתם, כי הדבר אכן אפשרי. המחקר בחן 256 בתי-ספר בקליפורניה, הנותנים מענה לאוכלוסיות מרקע חברתי-כלכלי נמוך, ומצביע על כמה עקרונות, המסייעים לבית-הספר להוביל את תלמידיו להישגים גבוהים.

1. **הישגי תלמידים כקדימות מרכזית** - הצבת ציפיות גבוהות ומיקום הישגי התלמידים בראש סדר העדיפויות של בית-ספר הוכחה כאחד המאפיינים המקדמים למידה והישגים. חשיבות זו מתורגמת להגדרת ציפיות גבוהות וברורות

¹ **מוקד שליטה** - מוקד שליטה הוא הרגשת השליטה שיש או אין לאדם על המאורעות בחייו ואמונתו באשר למה הם הגורמים לדברים טובים או רעים בחייו. נהוג להבחין בין **מוקד שליטה פנימי**, שבו האדם מאמין, כי הוא זה השולט בחייו, ובין **מוקד שליטה חיצוני**, שבו האדם מאמין כי חייו והחלטותיו נשלטים בידי סביבתו, בידי כוח עליון או בידי אנשים אחרים.

באשר להישגים, וזאת בהלימה להישגים לאומיים נדרשים, ובכלל זה התייחסות להישגים של קבוצות חברתיות ספציפיות. הצהרה על קדימות זו אינה סיסמה בלבד, אלא מלווה בתוכנית בית-ספרית ברורה ומדידה לקידום ההישגים, מתוך ציפייה אמיתית להשיגם תוך פיתוח תרבות של לקיחת אחריות בקרב כלל חברי הצוות בכל הרמות לפעול לקידום ההישגים בפועל.

2. **יישום עקבי של תוכניות הוראה ולימודים מבוססות סטנדרטים** - הקפדה על תכנון ויישום בפועל של תוכניות הלימודים, כאשר ההגדרה של יעדים פדגוגיים מבוססת על סטנדרטים ברורים ומדידים, כמו, לדוגמה: הזמן המוקדש בפועל להוראת שפה ומתמטיקה ואשר מוגן מהפרעות; העקביות והשיטתיות בעבודת המורים על בסיס תכנון מדויק תוך שימוש בחומרי למידה; שימוש המחוז, המנהל והמורים בסטנדרטים כמכוני תהליכי הוראה-למידה; שימוש בכרטיסיות דיווח מבוססות סטנדרטים; אחוז המורים שעושים שימוש באותה תוכנית לימודים מומלצת.

3. **שימוש בנתוני הערכה לשיפור הוראה והישגי לומדים** - שימוש במגוון כלי הערכה בהלימה לסטנדרטים; ניטור הישגי לומדים באופן תדיר תוך יכולת להצביע על התקדמות הלומד; התאמת ההוראה לממצאי הערכה; הערכה של מיומנויות וביצועי מורים.

4. **העמדת משאבי הוראה איכותיים** - משאבי הוראה אינם איכותיים אם לא דואגים לפתח ולקדם אותם, ולהשקיע בהם השקעה רבה. יש חשיבות להשקעה בידע, במיומנויות בגישה ובתפיסות של המורים בבית-הספר; בזמינות ובנגישות של צוות בית-הספר לגורמי מקצוע איכותיים ולמשאבים כלכליים; לאפשרות לקבל חומרי הוראה איכותיים ותמיכה מגורמי המחוז; בזמן ההוראה בפועל המוענק לתלמידים ובכלל זה משך יום הלימודים או שנת הלימודים.

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

6. **האקלים הפרופסיונלי** - שיתופי פעולה בין מורים סביב תוכנית הלימודים ולמידה פנים בית-ספרית מתמשכת; הפיתוח המקצועי של המורים ובכלל זה למידה על תוכניות לימודים, אסטרטגיות הוראה, שימוש בנתונים לדיוק תהליכי ההוראה וכד'; התדירות שבה נחשף המורה להדרכה ולפעילויות מדגמות; ההזדמנויות העומדות לרשות המורה להתפתח מקצועית. היבט מובחן שהמחקר מצביע עליו הוא יכולתו של המנהל להעריך ביצועי מורים ותפיסתו שלו את עצמו כמי שיכול להשפיע על הרכב הצוות ועל גיוס מורים או הזזתם.

7. **הגברת תהליכים של מעורבות הורים ותמיכה בהם** - הגברת מעורבות ההורים בתהליכי חינוך באמצעות מפגשי שיח מורים-הורים, אירועים בית-ספריים והעמדת תרגום להורים דוברי שפות זרות; הגברת מעורבות הורים בתהליכי קבלת החלטות; העמדת תמיכה להורים במגוון תחומים.



פרק א' בתי-ספר במיקוד

פרק ב' תוכנית מרום

פרק ג' ליווי בית-ספר במיקוד

פרק ד' כלים יישומיים להתערבות המפקח בליווי בתי-ספר במיקוד

פרק ב' תוכנית מרום

משרד החינוך חרת על דגלו בשנים האחרונות את נושא צמצום הפערים ומתן שוויון הזדמנויות אמתי לילדים בפריפריה גיאוגרפית-תרבותית. משרד החינוך מקצה משאבים רבים, בכללם הפעלת תוכניות שונות והגדלה של הקצאת השעות הדיפרנציאליות לבתי-הספר.

תוכנית מרום צמחה מתוך הכרה, כי לצד הקצאת משאבים לבתי-ספר במיקוד נדרשת מעטפת ליווי פדגוגית וארגונית ארוכת טווח. תפקיד מעטפת זו הינו לסייע לבתי-הספר במיקוד לשפר את תפקודם תוך הכרה בנסיבות ובמאפיינים המורכבים של בתי-ספר במיקוד שהצבענו עליהם בפתיח של חוברת זו. מינהלת ניהול עצמי קיבלה את האחריות לגיבוש התוכנית והפעלתה תוך יצירת שותפויות עם כל גורמי המשרד הרלוונטיים. כיום, המינהלת מוגדרת כמינהלת ניהול עצמי ומרום.

1. תוכנית מרום - תעודת זהות קהל יעד

התוכנית מיועדת לבתי-ספר ממדדי טיפוח גבוהים (6-10) - פריפריה גיאוגרפית-תרבותית, בעלי הישגים לימודיים נמוכים ומדדי אקלים נמוכים, אשר הוגדרו כבתי-ספר במיקוד מיוחד.

מטרת התוכנית

לשפר את האפקטיביות הבית-ספרית בכלל
ואת ההישגים הלימודיים והאקלים החינוכי בפרט

תאוריית השינוי

- אנו מאמינים, כי על מנת לחולל שינוי ולקדם את בתי-הספר במיקוד יש לבנות שני נדבכים:
- יצירת תשתיות בנות קיימא בהיבטים: מנהיגותיים-ניהוליים, פדגוגיים, צוותיים, אקלימיים ויחסי בית-ספר קהילה.
- בנייה והפעלה של מערך מחוזי תומך, הנותן ליווי שיטתי ודיפרנציאלי לבתי-ספר במיקוד.

מסלולים ומשאבים

בתי-הספר שנבחרים על ידי המחוזות מקבלים ליווי מקצועי של מדריכים פדגוגיים, יועצים ארגוניים ומומחי תוכן. כל אלה מסייעים לכוחות הפנימיים בבית-הספר תוך כדי מעורבות, שותפות ואחריות של המפקח הכללי.

במסלול המתון: הליווי הוא למשך שלוש שנים.

במסלול המוגבר: הליווי הוא למשך חמש שנים.

השיוך למסלול נקבע על פי עוצמת הבעיות המערכתיות כפי שמשתקפות בנתוני המיצ"ב ובנתונים נוספים העומדים לרשות המחוז. את רשימת בתי-הספר במחוז קובע המחוז בתיאום עם מינהלת מרום וניהול עצמי.

2. תפיסה ועקרונות עבודה מרכזיים

לבתי-ספר במיקוד מאפיינים שונים זה מזה, כגון: שלב גילאי, שיוך מגזרי, מספר תלמידים וכד'. ואולם השונות בסיפור

הארגוני הייחודי של כל בית-ספר היא רבה ומשמעותית אף יותר. האחד נותן מענה לאחוז גבוה של ילדים למשפחות חד-הוריות, השני מורכב מאוכלוסייה מעורבת ובליל לשונות, השלישי ממוקם בסביבה שיש בה עבריינות רבה, הרביעי החליף 5 מנהלים בחמש השנים האחרונות, וכך הלאה. שונות זו מחייבת אותנו ל"תפירת חליפה" אישית לכל בית-ספר, לצד רגישות ואמפתיה למקום שבו בית-הספר נמצא. עם זאת, כמה עקרונות מהווים את התשתית להתערבות, לליווי ולהובלת תהליכי השינוי בבתי-ספר במיקוד:

1. **בניית יכולות** - "איכות בית-הספר אינה יכולה לעלות על איכות מוריו" (דו"ח מקינזי). שינוי בר קיימא מחייב בנייה של יכולות הארגון ובעלי התפקידים בו. ללא שינוי בתפיסות העולם, בידע ובמיומנויות ולצד שכלול תהליכי עבודה נתקשה לראות שינוי לאורך זמן. שינויים אלו מהווים בסיס לבניית המסוגלות האישית והארגונית, וכפועל יוצא מהווים נדבך בכינון תרבות, המבוססת על מוקד שליטה פנימי.
2. **אחריותיות** - תפיסת האחריותיות מגלמת בתוכה את המחויבות של הארגון לסדרי עדיפויות ולחשיבה תוצאתית, תוך נכונות לתת דין וחשבון לגבי תהליכי החלטה, שיקולי דעת מקצועיים ותוצאות. המחויבות והאחריות של כל בעלי התפקידים הרלוונטיים לקידום המטרות הינה תנאי הכרחי להנעת התהליך. הנחת מוצא שהאחריות נמצאת במקום אחר מובילה פעמים רבות לחוסר אונים ולעשייה לא ממוקדת. הגדרה וברור של האחריות המחוזית והבית-ספרית מסייעת למקד מאמצים מתוך שותפות.
3. **ראייה מערכתית ארוכת טווח** - בית-הספר הינו מערכת מורכבת הפועלת במישורים שונים אשר משפיעים זה על זה. בתוכנית מרום בחרנו להתבונן על בית-ספר דרך 5 מרחבים. היבטים מסוימים אמנם יכולים להיות משויכים ליותר ממרחב אחד, אך החלוקה למרחבים מחייבת התבוננות מושכלת על ההיבטים השונים. תהליך השינוי לא מתחיל מיד בכל המרחבים וחשוב להתמקד על מנת להצליח לייצר תנועה ולהראות תוצאות. עם זאת, יש לבנות תוכנית ארוכת טווח כך שתפקוד בית-הספר ישתנה בכלל המרחבים. תוכנית מרום מתמקדת במרחבי בית-הספר הבאים, ואלו יפורטו בהרחבה בחלק הבא המציג את התפוקות המצופות בתוכנית מרום:



4. **הלימה בין צרכים, מענים ומשאבים** - ניהול איכותי מתבטא ביכולת "לשים את האצבע" על המקום הנכון ולעשות את הדרוש. הגדרת צרכים מדויקת, בחינת קשת המענים, הרחבתה ודיוקה בהתאם לצרכים הן אלו שצריכות לעמוד בבסיס הקצאת המשאבים. ככל שיוקצו המשאבים בהלימה למטרות כך גדלים הסיכויים שאכן נממשן.
 5. **ניהול מבוסס נתונים** - היכולת להתוות דרך ולהתקדם תלויה בהבנתנו את תמונת המצב הקיימת. היכולת לקבל החלטות מדויקות בערוצים השונים מחייבת איסוף וניתוח נתונים ומידע רלוונטיים והפיכתם לבעלי ערך בצומתי קבלת ההחלטות.
 6. **מיקוד בפדגוגיה** - ליבת העשייה הבית-ספרית טמונה בתהליכי הוראה-למידה. רק שינוי בתהליכי הוראה-למידה-הערכה בכיתות יוביל לשיפור הפדגוגיה ולשיפור התוצאות.
 7. **ממשקים ושותפויות** - בעיות מורכבות דורשות פתרונות מורכבים. לשם כך, שותפים רבים הן בתוך הארגון והן מחוצה לו נדרשים לשלב ידיים ולשתף פעולה בתהליכי תכנון, חשיבה והוצאה לפועל של תוכנית השינוי.
 8. **גמישות לצד שימוש בכלים אחידים** - תפירה אישית מהווה מפתח להתאמת השינוי לצרכים. לשם כך, ניתנת גמישות רבה בגיבוש תוכנית עבודה. לצד זה מופעלים מנגנונים וכלים בכלל בתי-הספר על מנת לאפשר לבית-הספר מסגרת פעולה ותמונה בהירה באשר לתהליך המיטבי הנדרש. בתי-ספר נדרשים להפעיל כמה מנגנונים ולהשתמש בכמה כלים:
1. **צב"מ** - צוות בין מקצועי, המאפשר ראייה מערכתית רב ממדית, המקיים מפגשים כמה פעמים בשנה.

2. **שאלון תמ"י** - שאלון מיפוי, המאפשר התבוננות רב ממדית על התלמיד גם במעגלים חוץ בית-ספריים ומצביע על המידה שבה בית-ספר נותן מענה לצרכים העולים מהתבוננות זו.
3. **שאלון סקו"פ** - שאלון העוסק במנהיגות הפדגוגית, במנגנונים הפדגוגיים ובמסוגלות הפדגוגית האישית והצוותית. מורי בית-הספר ממלאים את השאלון. ממצאי השאלון מאפשרים למקד את תוכנית העבודה.
4. **שימוש בכלי הערכה משווים** - קיימים כלי הערכה משווים רבים על פי שלב חינוך, כיתה ותחום הדעת. לצפייה ברשימת הכלים ראו נספח 1: "פירוט כלי הערכה לפי שלב חינוך, כיתה ותחום דעת".

3. תפוקות מצופות בתוכנית מרום

"ישנם די אנשים שרואים את המצב כפי שהוא. כעת אנו זקוקים לכמה שיראו את המצב כפי שהוא יכול להיות." (רוברט אורבן)

החשיבה התוצאתית מניחה, כי שני רכיבים מרכזיים יגדילו את הסיכוי שנגשים את מטרותינו ושאפודינו: **הראשון**, יכולתנו לתאר את התמונה העתידית הרצויה בעינינו באופן מדויק ומפורט. **השני**, תרגום התמונה לשורה של צעדים ופעולות.

מטרתנו של חלק זה היא לדייק את האפקטיביות של התוכנית ושל פעולותיה במרחבים למיניהם.

היכרות מעמיקה של התפוקות ובחינת יעילות התוכנית והאפקטיביות שלה לנוכח תפוקות אלו תאפשר מצע עובדתי רחב, והוא ישמש לקבלת החלטות מושכלות לגבי המשך ההתערבות, כך שאכן תשיג את התוצאות המצופות.

יש הגדרות והבחנות רבות למונחים תפוקות, מדדי תפוקה, תוצאות ומדדי תוצאה, אך נציע הבחנה פשוטה, שתוכל לסייע לצוות בית-הספר ולגורמים המלווים בהובלת תהליך השינוי.

מדדי תפוקות מסייעים לנו להגדיר כיצד הארגון נראה ומתנהג במיטבו לאחר השינוי.

מדדי תוצאות מסייעים לנו להגדיר מה יהיו פירות השינוי.

בתיאוריית השינוי של תוכנית מרום אנו מניחים, שאם נייצר תשתיות מנהיגותיות, ניהוליות-ארגוניות, פדגוגיות, אקלימיות וקהילתיות - תיסלל הדרך לשיפור הישגים לימודיים ולשיפור האקלים.

מדדי התפוקה עוזרים לנו "לתרגם" את התפוקות (המנוסחות כהכללות) לשורה של ביטויים התנהגותיים וארגוניים, שיעידו על התקדמות התהליך.

מדדי התוצאה אמורים להצביע במישרין על ביטויים לעמידה במטרות-העל של התוכנית: קידום הישגים, שיפור אקלים ובאופן כללי צמצום פערים. על כן נצפה לראות שיפור במבחנים בעלי תוקף חיצוני משווה, דוגמת מיצ"ב חיצוני, מיצ"ב פנימי או כלים אחרים, שיספקו לבית-הספר ולגורמים המלווים תמונה אובייקטיבית ככל האפשר של פירות השינוי.

היכרות מעמיקה של התפוקות בכל אחד מהמרחבים לצד פעולות אפשריות יאפשרו לכם ולצוות בית-הספר לזהות את הצרכים המרכזיים בכל מרחב, לייצר מפה בית-ספרית ולגבש תהליך מושכל יחד עם המנהל וצוותו, עם המפקח ועם גורמים מלווים נוספים.

אנו מאמינים, כי יישום תפוקות אלה יביא לידי **התוצאות הרצויות (פירות השינוי) בבתי-הספר: עלייה בהישגים, שיפור האקלים וצמצום הנשירה.**

תפוקות מצופות ופעולות מרכזיות ליישומן

מרחב פדגוגי	
תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות ליישום התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
• בית-הספר ממפה ומעריך את הישגי הלומדים בכלי מיפוי תקפים ומהימנים ומנהל תהליכי מעקב ובקרה אחר הישגיהם.	• הערכה בית-ספרית: גיבוש קריטריונים להערכת הישגי התלמידים, עדכון כלי המיפוי ובניית מחוונים. • בניית מנגנונים וכלים להערכת הלומדים, מיפוי הישגיהם ברמות השונות (ברמת בית-הספר, שכבה, כיתה, קבוצה, תלמיד), ניתוח הנתונים, תכנון ההוראה ומעקב אחר התקדמות. • מיפוי כולל של התלמידים במקצועות הליבה בכמה צמתים ומתן מענה דיפרנציאלי מבוסס נתונים ומיפויים.
• המערך הפדגוגי הכולל של בית-הספר, ובכלל זה התפיסות החינוכיות, תוכניות הלימודים, התכנים, המשאבים, שעות פרטניות, שיטות ההוראה וההערכה, מרחבי הלמידה, קבוצות הלימוד ועוד, מותאם לצורכי התלמידים.	• מיפוי ותכלול מערך המקרו-פדגוגיה (מערכת שעות, משאבים, סביבות למידה, שיטות הוראה, תוכניות לימודים ותוכניות ההתערבות, גישות פדגוגיות) והתאמתו לצורכי התלמידים. • בחינת התאמתן של תוכניות הלימוד וספרי הלימוד. • מיפוי צורכי תלמידים באמצעות תמ"י 360 והתאמת מערך המענים הבית-ספרי לצרכים. • ניהול מושכל של השעות הפרטניות והתאמתו לצרכים המשתנים של תלמידים. • השבחת תהליכי ההוראה בשעה הפרטנית.
• מורים מיישמים שיטות הוראה-למידה המתאימות לילדים מתקשים.	• חשיפה, התנסות והטמעה של שיטות הוראה-למידה, המכוונות למתן מענה דיפרנציאלי לצרכים שונים. • הטמעת שיטות הוראה-למידה, המתאימות לילדים מתקשים. • חשיפה לגישות פדגוגיות שונות וחדשניות לצמצום פערים.
• מורי בית-הספר מיישמים שיטות הוראה בכיתה הטרוגנית.	• גידול במגוון המענים הפדגוגיים הניתנים בכיתה. • ניהול תהליכי הוראה-למידה בקבוצות קטנות. • הבניית תהליכי הוראה, למידה והערכה בזיקה לצרכים הייחודיים של התלמידים (תלמידים מצטיינים, תלמידים מתקשים, כולל התאמות של דרכי הוראה והיבחנות לתלמידים בעלי לקויות למידה). • הדגשת תהליכי הוראה, שמבוססים על משוב מקדם למידה וחשיבה מסדר גבוה.
• בית-הספר מפעיל מגוון יוזמות ומענים פדגוגיים כך שייתנו מענה לכלל התלמידים ובכלל זה תלמידים מצטיינים.	• שילוב חלופות בהערכה בתהליכי הלמידה. • קידום יוזמות פדגוגיות באמצעות כספי הניהול העצמי. • בניית מסגרות תגבור לתלמידים מתקשים. • הצבת אתגרים לתלמידים מצטיינים. • פתיחת חוגי העשרה ומתן אפשרות בחירה לתלמידים סביב תחומי עניין.

מרחב פדגוגי

תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות ליישום התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
סביבות הלמידה בבית-הספר מספקות מענה פדגוגי, רגשי וחברתי עשיר, מגוון ודיפרנציאלי לתלמידים.	- בנייה ועיצוב סביבות למידה כיתתיות וחוץ-כיתתיות לקידום מטרות הלמידה בשיתוף הצוות. - גידול במגוון המענים הרגשיים ובכלל זה התייחסות לסביבות למידה, הנותנות מענה לממדים הרגשיים בלמידה.
בית-הספר בונה תוכניות אישיות, קבוצתיות, כיתתיות ושכבתיות באופן דיפרנציאלי על בסיס נתונים ומיפויים בכל הרמות.	מיפוי הישגים ברמות השונות (ברמת בית-הספר, השכבה, הכיתה, הקבוצה, התלמיד), ניתוח הנתונים, תכנון ההוראה ומעקב אחר התקדמות התלמידים.
צוות המורים מאמין ביכולתם של התלמידים להצליח.	קידום עמדות ותפיסות של מורים לגבי מסוגלות תלמידים.

מרחב מנהיגותי-ניהולי

תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות למימוש התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
מנהל בית-הספר בעל ראייה מערכתית - מבין את מכלול המשמעויות של ההחלטות השונות על בית-הספר הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך ופועל מתוך הבנה ומיקוד שליטה פנימי, אחריותיות ומכוונות לפרט.	- מיפוי מכלול המשאבים העומדים לרשות בית-הספר. - שימוש בכלים ובנתונים ליצירת תמונת מצב ארגונית בשיתוף הצוות (שימוש בסקו"פ, בתמ"י כחלק מיצירת התמונה) ומתן מענים בהתאם לממצאים. - בניית רצף פדגוגי, חינוכי-ערכי וארגוני בבית-הספר ובניית מדיניות בנושא מעברים. - בניית מנגנונים למעקב אחר נוכחות מורים ותלמידים. - בניית לוח משימות שנתי (גאנט).
מנהל בית-הספר בעל יכולת מנהיגות, מוביל את צוות המורים, משכיל לבנות יחסי אמון עם הצוות ומכוון להעצמה ולפיתוח הצוות.	- הובלת תהליכים על בסיס שקיפות מול הצוות בשיקולי הדעת. - מפגשים אישיים של המנהל עם המורים להעמקת ההיכרות האישית והמקצועית עמם. - איתור כוחות פנימיים, שילובם בצומתי השפעה תוך חניכה וליווי. - יצירת מנגנון בית-ספרי לקידום רעיונות ויוזמות של מורים והקצאת משאבים לשם כך.
בבית-הספר פועלת מנהיגות ביניים, העובדת באופן אפקטיבי וממלאת תפקיד מרכזי בהובלת תהליכים בית-ספריים.	- מינוי בעלי תפקידים והגדרת תפקידם. - העצמת דרג הביניים והגדרת תחומי אחריותו וסמכותו. - תהליכי ליווי וחניכה מובנים לבעלי תפקידים.
צוות בית-הספר מגלה מעורבות ושותף בתהליכי קבלת החלטות.	הבניית תהליכי שיתוף צוות והיוועצות עמם בתהליכי ליבה ארגוניים.

מרחב מנהיגותי-ניהולי

תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות למימוש התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
• בית-הספר בעל תפיסה חינוכית מגובשת.	• גיבוש "אני מאמין" ניהולי ותרגומו לביטויים אופרטיביים. • גיבוש חזון ותפיסה חינוכית בהלימה לאוכלוסיית בית-הספר. • יצירת שפה בית-ספרית סביב יעדי בית-הספר. • התאמת המבנה הארגוני של בית-הספר בזיקה לצרכים ולחזון החינוכי.
• בית-הספר מאגם ומנהל באופן מושכל את כלל משאביו (שעות תקן ושעות טיפוח, שעות פרטניות, הדרכה, פיתוח מקצועי, כסף, משאבים פיזיים, משאבים קהילתיים ועוד) בהלימה לתפיסתו החינוכית וליעדיהם שהציב לעצמו.	• איגום המשאבים העומדים לרשות בית-הספר וניצולם באופן אפקטיבי. • הכנת תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים בשיתוף צוות בית-הספר ומעקב אחר יישומה. • ארגון הלימודים, מערכת השעות וההשתלמות המוסדית בהלימה לתוכנית העבודה הבית-ספרית.
• בית-הספר פועל בשגרות ניהוליות מובנות.	• מיסוד צוות ניהול. • זיהוי תפיסות ודפוסים התנהגותיים של ההנהלה והשפעתם על התרבות הארגונית. • מיסוד ישיבות צוות ניהול, צוותי מחנכים וצוותים מקצועיים. • הקמת צוות בין-מקצועי (צב"מ) וכינוסו ארבע פעמים בשנה בשיתוף מפקח.
• בית-הספר מנהל תהליכי הערכה מעצבת ומסכמת, שהם הבסיס לקבלת החלטות.	• מיסוד תהליכי מעקב ובקרה (מבוססי תיעוד) לבחינת התכנון מול הביצוע. • מיסוד תהליכי למידה והפקת לקחים ברמה הארגונית. • שימוש בכלי הערכה לשם הערכת תהליכים ותוצרים.
• למנהל ולצוות בית-הספר יש תמונה ארגונית בהירה ועדכנית של הצרכים, החוזקות ונקודות התורפה של הארגון. לאור תמונה זו מגבשים תהליכי שיפור בתחומים השונים.	• מיפוי תשתית פדגוגית, צוותית, מנהיגותית, ארגונית, אקלימית וקהילתית. • מיפוי מכלול המשאבים העומדים לרשות בית-הספר והקצאתם ביעילות. • מיפוי וניתוח צורכי תלמידים באמצעות תמ"י 360, ויצירת מתווים להתאמת מערך המענים הבית-ספרי לצרכים. • מיפוי צוות ההוראה באמצעות הסקו"פ וגיבוש תוכנית פעולה בעקבות ממצאיו.

מרחב צוותי

תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות למימוש התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
• בית-הספר מקיים שגרות מובנות ומנגנונים סדירים לעבודת צוותים ולפיתוח צוותי הוראה.	• גיבוש תהליכים ומיסוד מנגנונים סדורים לקידום עבודת הצוות (צוותי מקצוע, צוותי מחנכים, רכז פדגוגי ורכזי מקצוע, ישיבות פדגוגיות, הנהלה, צוות טיפולי, אחר) על בסיס כלים ומתודולוגיות לניהול אפקטיבי של הישיבות. • פיתוח תוכנית עבודה ותוכניות לימודים צוותיות כבסיס לעבודת ממוקדת ולחשיבה תכנונית. • תכנון משותף של יחידות לימוד. • ניתוח משותף של תוצרי תלמידים. • הוראה משותפת בכיתות במודלים המכוונים להצמחת צוות. • יצירת רשתות וקהילות למידה. • מנגנוני ליווי וחניכה למורים ולבעלי תפקידים. • פיתוח מקצועי של צוות בית-הספר והעצמתו - הדרכה והשתלמויות בזיקה ליעדים שנקבעו. • מעקב אחר יישום הנלמד בהשתלמויות ובתהליכי ההדרכה בתהליכי ההוראה בפועל (הטמעה). • קידום פיתוח מקצועי בתחום ההוראה הדיפרנציאלית.
• מנגנוני למידת עמיתים המבוססים על עקרונות השיח הפדגוגי האיכותי.	• צפייה הדדית בשיעורים וניהול שיח פדגוגי. • פיתוח סדירות ומנגנונים לצפיית עמיתים. • יישום מתווי שיח פדגוגי במפגשי צוותים.
• מענה ממוסד לצרכים רגשיים של צוות המורים.	• מיסוד מנגנונים להיוועצות עמיתים. • במות שיתוף למורים בנוגע ללבטים, דילמות והצלחות. • הקצאת משאבי ייעוץ ופסיכולוגיה למיסוד שגרות של שיח רגשי עם מורים - קבוצתי ואישי. • שיחות אישיות של מנהל עם מורים. • הקצאת זמן מובנה לעיסוק במרחב הרגשי שהצוות פועל בו.
• צוות בית-הספר בעל תחושת מסוגלות, יוזם ומקדם נושאים שונים בבית-הספר.	• הבניית תהליכים לשיפור השיח מורה-תלמיד-הורה. • עידוד מורים ליזמות, הקצאת תקציב למורים לשגרה וליוזמות.

מרחב אקלימי

תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות למימוש התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
בבית-הספר שוררת אווירה של אמון הדדי בין המנהל למורים, לתלמידים ולהורים.	- הבניית תהליכים לשיפור הדו-שיח מורה-תלמיד. - הבניית מסגרות ליצירת קשר אישי בין המורה ובין התלמיד והוריו. - קביעת יעדים אישיים לתלמידים על בסיס דיאלוג עם הילד והוריו. - הפעלת מעגלי שיח עם תלמידים בקבוצות קטנות. - שיחות אישיות קבועות עם תלמידים באופן אישי וקבוצתי וניצול יעיל של שעות ניהול כיתה.
בית-הספר מטפח סביבת לימודים מכבדת ומעשירה.	- תכנון ובנייה של סביבות למידה הנותנות מענה לימודי, חברתי ורגשי לתלמידים. - הפעלת מנגנונים לשיתוף תלמידים ומורים בהעשרת הסביבה הלימודית וטיפוחה.
בית-הספר ממפה את מכלול ההיבטים של הפרט (לימודי, רגשי, חברתי), בונה תוכניות עבודה ונותן מענה מגוון לצרכים.	- מיפוי כלל המענים הרגשיים בבית-הספר והקצאתם על פי הצרכים. - התייחסות למרחב הרגשי של התלמידים והמורים בכיתה ובבית-הספר. - התייחסות למרחב החברתי של התלמידים והמורים בכיתה ובבית-הספר. - בניית תוכניות לייעוץ ולחינוך חברתי בהלימה ליעדים ולצרכים, ומעקב אחר יישומם. - תכנון יחידות התערבות ייעוציות וחברתיות והפעלתן. - מיפוי מערך התוכניות/פעילויות בתחום החברתי/ייעוצי ותכלולן. - מתן מענה ותוכן מוסדר לשיעורי חינוך.
בית-הספר פועל לקידום הצלחתו ורווחתו של כל פרט במערכת (מורים ותלמידים).	- הפעלת תוכנית התערבות ייעוצית-חברתית לקידום הרווחה הנפשית. - טיפול תחושתי אחריות בקרב המורים להצלחתם של התלמידים ולרווחתם. - בניית מנגנונים וכלים למעקב אחר התקדמות של כל תלמיד. - בניית מנגנונים לקידום, הערכה ופיתוח מקצועי של כל מורה ומורה.
בית-הספר פועל בשיטתיות לזיהוי נשירה סמויה ופועל לחיזוק ההתמדה.	- הגברת ערך ההכלה וההתמדה בקרב מורים והפעלת מנגנונים למניעת נשירה. - מיפוי נושא הנשירה בבית-הספר בדגש על מעברים.

מרחב קהילתי	
תפוקות מצופות	פעולות מרכזיות אפשריות למימוש התפוקות (הן ארגוניות והן של גורמים מלווים)
• בית-הספר מנהל דו-שיח משמעותי עם הקהילה ועם ההורים.	• הבניית ערוצי תקשורת עם הורים לשיתוף ועדכון בעשייה החינוכית. • הבניית מסגרות ליצירת קשר אישי בין המורה ובין התלמיד והוריו. • ייזום מעגלי שיח בקבוצות קטנות עם הורים בתדירות קבועה. • מיסוד הנהגת הורים. • עידוד פעילות עם הורים כבסיס לאקלים מיטבי.
• בית-הספר מנהל מערכת יחסים אפקטיבית עם הפיקוח ועם הרשות המקומית. • בית-הספר משתף גורמים קהילתיים בקידום יעדי ביה"ס וממצה משאבים קהילתיים וסביבתיים.	• רתימת מפקח ומחלקת חינוך לתהליכי השינוי בבית-הספר. • שיתוף גורמים קהילתיים (דוגמת: רווחה, רשות, פסגה, מתנ"ס) בצוותי חשיבה/ועדה מלווה. • זיהוי מענים קהילתיים לצרכים אישיים של ילדים והקצאתם בהתאם. • הגדלת מספר הילדים המקבלים מענה לצרכים במסגרות קהילתיות.
• בית-הספר מעודד את תלמידיו למעורבות חברתית בקהילה.	• פיתוח מעורבות חברתית פעילה ברמה בית-ספרית וקהילתית וביסוסה. • שיתוף עם גורמים בקהילה להגברת המעורבות החברתית והקהילתית של תלמידים. • הגברת המעורבות של הנהגת הורים, מועצת תלמידים ונציגי תנועות נוער בפעילות הקהילתית.

4. המדריך והיועץ הארגוני בתוכנית מרום

בתוכנית מרום פועלים שני בעלי תפקידים מרכזיים בבית-הספר: המדריך הבית-ספרי והיועץ הארגוני. תפקיד המדריך הבית-ספרי הוא ללוות את בית-הספר בתהליך ארוך טווח, שמהותו **ביסוס סדירויות ופרקטיקות בית-ספריות בשילוב ידע ומיומנויות פדגוגיות מקצועיות, המתאימות למאפייני בתי-הספר בתוכנית, לשם קידום הישגים לימודיים ושיפור אקלים**. כחלק מתפיסת ההפעלה של תוכנית מרום, לצד המדריך עובד **יועץ ארגוני בית-ספרי**, הממונה על הליווי הניהולי-ארגוני של בית-הספר, שמהותו **ביסוס תשתיות ארגוניות וטיפול תרבות ארגונית בית-ספרית לקידום הישגים לימודיים ושיפור אקלים**. היועץ הארגוני משלים את עבודת המדריך, ויחד הם מספקים מענה שלם לבית-הספר.

עקרונות מנחים בעבודת המדריך והיועץ הארגוני בבית-הספר

1. עבודה מותאמת לצורכי בית-הספר ובהלימה לתפוקות מרום.
2. מכוונת לבניית היכולות והכישורים של הארגון ובעלי התפקידים בו, כך שיוכלו לעבוד באופן עצמאי ואפקטיבי לאחר סיום הליווי.
3. יצירת שותפויות עם גורמים רלוונטיים בבית-הספר ומחוצה לו.



בתי-ספר במיקוד

פרק א'

תוכנית מרום

פרק ב'

ליווי בתי-ספר במיקוד

פרק ג'

כלים יישומיים להתערבות המפקח
בליווי בתי-ספר במיקוד

פרק ד'

פרק ג' ליווי בתי-ספר במיקוד

1. בואו נתערב... אתגרים ושאלות מנחות בליווי בתי-ספר במיקוד

המפקחים הכוללים של בתי-הספר פועלים בשדה חינוכי מורכב: מספר בתי-הספר ופיזורם הגאוגרפי, ריבוי שותפים ברשויות ובתוך משרד החינוך, מגוון הקונפליקטים להם הם נדרשים, היכולת לתת מענה וליווי אישי לצד ליווי וצרכים ארגוניים ועוד. מורכבות זו מתעצמת שבעתיים במפגש עם בתי-ספר במיקוד על מאפייניהם השונים עליהם הצבענו בפתיח. אם לא די בכך, משאבי הזמן העומדים לרשות המפקח לטובת בית-הספר הבודד הינם מוגבלים. מורכבות זו לצד מגבלת זמן הליווי מחייבת את המפקח במיקוד ובבהירות שעה שהוא מלווה את בתי-הספר בכלל ואת בתי-הספר במיקוד בפרט.

להלן רשימת אתגרים בבתי-הספר במיקוד. בתיבות האדומות מופיעות שאלות מנחות למפקח ליצירת דיאלוג בונה עם המנהל סביב אתגרים אלו.

אתגרים בולטים בבתי-ספר במיקוד ושאלות יסוד

1. **יצירת הצורך לשינוי** - הובלה איכותית של שינוי דורשת בראש ובראשונה לקיחת אחריות של ההנהגה על המצב הקיים, תוך הנחה כי לא אפשרי ולא ראוי להמשיך בדרך זו. לעתים אפשר לראות, כי בתי-ספר מדשדשים תולים את האחריות, שלא לומר את האשמה, במקומות אחרים... "ההורים שלהם הם...", "המורים שלי חלשים מאוד...", "הרשות המקומית חוסמת אותי..." ועוד.

שאלות מנחות לדיאלוג עם המנהל:

1. האם אתה (כמנהל) יכול להשלים עם המצב הקיים (הישגים, אקלים, תופעות אחרות)?
2. על מה מתוך המצב הקיים אתה (כמנהל) רואה את עצמך אחראי?
3. מה הם "כאבי הבטן" שלך (כמנהל)?
4. באיזו מידה אתה (כמנהל) מאמין ביכולתך לשנות את המצב?

2. **יצירת סדר בכאוס** - בתי-ספר במיקוד פועלים לעתים כלהטוטן שמניף כדורים רבים באוויר, והכדורים כל הזמן נופלים. תנאי הכרחי לשם פעולה אפקטיבית הינו יצירת סדר ראשוני. לשם כך יש לזהות את הליבה ולסנן רעשים. למעשה, שלב זה אמור לעזור למנהל לבחון מה גורם לו לדפוסים תגובתיים ומה נדרש לצורך מעבר מהתנהלות שבה אירועים מנהלים את בית-ספר למצב של ניהול פרו-אקטיבי.

שאלות מנחות לדיאלוג עם המנהל:

1. מה הם הגורמים המרכזיים שיוצרים לך (כמנהל) ולבית-הספר חוסר פניות?
2. מה הם החסמים המרכזיים אשר מקשים על בית-הספר להוביל ילדים להצלחה?
3. מה הן החוזקות של בית-הספר? מה העדויות להן?
4. על אילו היבטים מתוך החסמים יש לך ולצוות השפעה?
5. אילו היבטים לחלוטין לא בשליטת בית-הספר?
6. מי הגופים המתערבים החשובים ביותר בבית-הספר?

3. **מיקוד סדרי עדיפויות קצרות וארוכות טווח** - סעיף זה הינו מרכיב מרכזי בסעיף הקודם, אך ראוי לייחד לו מקום נפרד. הגדרת סדרי עדיפויות ותרגומם למטרות וליעדים קצרי טווח וארוכי טווח מבטאת את המעבר לחשיבה תוצאתית - חשיבה מעתיד להווה. בתי-ספר במיקוד נוטים להתרכז בכאן ועכשיו ומקצים אנרגיה רבה ל"כיבוי שריפות". הגדרת מטרות ותעדוף פעולות על ציר הזמן מסייעים לבית-הספר לענות על השאלה לאן רוצים להגיע והיכן להתחיל.

שאלות מנחות לדיאלוג עם המנהל:

1. מהו החזון החינוכי והאמת החינוכית שהיית רוצה לראות חיים ופועמים בבית-הספר?
2. מהי התפיסה החינוכית?
3. מהן קפיצות המדרגה שעל בית-הספר לעשות בשלוש השנים הקרובות?
4. מהו סדר החשיבות של הפעולות?
5. איפה עליך (כמנהל) להתחיל?

4. **חידוד ההלימה בין צרכים, מענים ומשאבים** - היקף המשאבים העומד לרשות בית-הספר הינו גדול ומגוון - שעות, שעות פרטניות, הדרכה, כוח אדם, כסף ועוד. בשנים האחרונות גדלו המשאבים העומדים לרשות בית-הספר ולצדם גדלה גם הגמישות בהפעלתם. אולם בבתי-ספר במיקוד אנו מגלים, כי הקצאת המשאבים אינה עומדת בהלימה מלאה לצרכים ולמענים.

שאלות מנחות לדיאלוג עם המנהל:

1. מה הם הצרכים המרכזיים של ילדי בית-הספר, שמענה להם יאפשר לילדים להצליח?
2. מה הם הנתונים שלאורם אתה מזהה צרכים אלו?
3. אילו צרכים לא מקבלים מענה כיום ולמה?
4. אילו מענים מלאים או חלקיים, אפשר לייצר עבורם באמצעות משאבי בית-הספר?
5. אילו משאבים בית-ספריים מוקצים כיום באופן לא יעיל, כיצד ניתן לייעל אותם?
6. כיצד מנוצלים המשאבים הגמישים, ובהם השעות הפרטניות?
6. באיזו מידה ההדרכה של בית-ספר עומדת בהלימה לצרכים?

5. **איכות כוח האדם כגורם מרכזי** - "איכות בית-הספר אינה יכולה לעלות על איכות מוריו" (דו"ח מקינוי). אנו יודעים כי בתי-ספר במיקוד מתמודדים עם סוגיות כוח אדם מורכבות. היכולת לגייס כוח אדם איכותי ולשמרו מורכבת יותר מאשר בבית-ספר מבוסס ומצליח. הקביעות וחוסר היכולת להיפרד ממורים לא איכותיים ודאי לא מקלה. עם זאת, יש היבטים רבים שעליהם יש למנהל השפעה לא מבוטלת - הצמחת מנהיגות ביניים, שיבוץ מתאים של מורים בכיתות, מעקב על ההכשרה שמורים עוברים ועידודם לעבור הכשרה רלוונטית, הקצאת הדרכה ומשאבי וליווי ממוקדים ועוד.

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	• חשיבה בצוות רב-מקצועי על בית-הספר. • צומת היועצות בנוגע לתהליכים הבית-ספריים ובנוגע לחסמים בולטים.
צוות מרום מחוזי	• מעורבות בשלבי בחירת בתי-הספר ובהכנסת הגורמים המלווים. • ליווי שוטף לקידום התהליך הבית-ספרי ודיוק ההתערבות.
גורמים מלווים בית-ספריים מטעם תוכנית מרום	• התאמה מרבית של הגורמים המתערבים לצורכי בית-הספר ולמנהל/ת. • הכוונת הגורמים המתערבים והשלמת התמונה הבית-ספרית. • קשר שוטף למיצוי מרבי של תוכנית מרום, זאת תוך הקפדה על מרחב אתי, המאפשר לגורמים המתערבים בניית אמון עם המנהל וצוותו לשם קידום התהליך.
מדריכים דיסיפלינריים	• דיוק צורכי ההדרכה הדיסיפלינרית. • סיוע בתעדוף ומניעת מצב של ריבוי גורמי הדרכה.
תוכניות התערבות נוספות	• סיוע בתכלול הצרכים ויצירת תעדוף ארגוני. • סיוע בצריכה מושכלת של גורמי הליווי השונים.
רשות מקומית	• רתימת גורמים של הרשות המקומית לקידום בית-הספר. • זיהוי חסמים ובכלל זה חסמים רשתיים (מבנה פיזי, אזור רישום וכד') ומציאת פתרונות מוסכמים.

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 וליוי 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
טרם כניסה 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.

שלב	משימות מרכזיות
שנה א - מחצית ראשונה מהות: • "להעלות את התהליך על המסלול"	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.
שנה א - מחצית שנייה מהות: • "קפיצה למים עמוקים"	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.
שנה ב - מהות: • משינוי מקומי לדפוסים ארגוניים	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.
שנה ג - מהות: • ביסוס שינויים מערכתיים והעמקת תהליכים בהיבטים ארגוניים נוספים. • הכנה ליציאת הגורמים המתערבים	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.

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.



בתי-הספר פוטנציאליים באזור הפיקוח שלי

שם התפקיד:

[illegible]



בתי-ספר במיקוד

פרק א'

תוכנית מרום

פרק ב'

ליווי בתי-ספר במיקוד

פרק ג'

כלים יישומיים
להתערבות המפקח
בליווי בתי-ספר
במיקוד

פרק ד'

פרק ד'

כלים יישומיים להתערבות המפקח בליווי בתי-ספר במיקוד

1. מיקוד ההתערבות של המפקח

א. כלי למיקוד ההתערבות

הכלי למיקוד ההתערבות מאפשר לגבש תמונת מצב מהירה אודות מצבו של בית-הספר בתוכנית מרום ולסמן באילו מרחבי מרום זקוק בית-הספר לליווי ממוקד. הכלי מבוסס על מחוון התפוקות של תוכנית מרום. וכולל ארבעה חלקים, המתייחסים לחמשת המרחבים בתוכנית מרום: מנהיגות-ניהולי, פדגוגי, צוותי, אקלימי וקהילתי (החלק האחרון מתייחס לשני מרחבים).

הכלי בנוי כשאלון "בחן את עצמך", כאשר כל חלק מורכב מסדרת היגדים. העריכו את בית-הספר בכל אחד מההיגדים ולבסוף סכמו את הציון בכל מרחב. כתבו 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 פורט את התפוקות לפרקטיקות ולביטויים התנהגותיים וארגוניים בכמה רמות איכות (מהרמה הנמוכה לרמה הגבוהה). המחוון מהווה מצד אחד מצפן לאופן עבודת בית-הספר, שכן הרמה הגבוהה במחוון מתארת את אופן הפעולה המיטבי, ומצד שני - כלי מדויק לבחינה ולהערכה (על-פי מרחבי מרום). לעיון במחוון התפוקות ראו נספח 2: "מחוון תפוקות מרום".

מרחב מנהיגותי-ארגוני:

באיזו מידה לדעתך מתקיימים התהליכים הבאים בבית-הספר באזור הפיקוח שלך?

היגדים	1 כלל לא	2 במידה מעטה	3 במידה בינונית	4 במידה רבה	5 במידה רבה מאוד
תוכנית העבודה השנתית מבוססת נתונים ומציבה יעדים מדידים.					
תוכנית העבודה השנתית מיושמת ונמדדת בצורה רציפה.					
ישיבות צוות והנהלה מתקיימות 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 בקידום תהליכים מרכזיים בבית-הספר.					
סה"כ					
ציון מסכם למרחב					

מרחב צוותי:

באיזו מידה לדעתך מתקיימים התהליכים הבאים בבית-הספר באזור הפיקוח שלך?

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 מקיימים 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 במשותף חומרי הוראה.					
קיימת תחושת שייכות ואחריותות בצוותים.					
סה"כ					
ציון מסכם למרחב					

מרחב פדגוגי:

באיזו מידה לדעתך מתקיימים התהליכים הבאים בבית-הספר באזור הפיקוח שלך?

היגדים	1 כלל לא	2 במידה מעטה	3 במידה בינונית	4 במידה רבה	5 במידה רבה מאוד
בית-הספר מקיים תהליכי מיפוי סדורים, מציב יעדים מדידים ועוקב אחר השגתם.					
בית-הספר מאתר את צורכי התלמידים ונותן מענה ברמת בית-ספר/שכבה/כיתה/פרט.					
נעשה ניצול אפקטיבי של השעות הפרטניות בהתאם לצורכי התלמידים.					
בית-הספר יוזם ונותן מענים מגוונים לתלמידים מתקשים ומצטיינים.					
תהליכי הוראה-למידה-הערכה מותאמים לצורכי התלמידים.					

היגדים	1 כלל לא	2 במידה מעטה	3 במידה בינונית	4 במידה רבה	5 במידה רבה מאוד
הצוות משתמש במגוון שיטות הוראה-הערכה חלופיות לקידום תפקודי לומד.					
ישנם קריטריונים ברורים להערכת תלמידים ונעשה שימוש במחוונים.					
סביבות הלמידה מגוונות ונותנות ביטוי לנושאים הנלמדים.					
סה"כ					
ציון מסכם למרחב					

מרחב אקלימי-קהילתי:

באילו מידה לדעתך מתקיימים התהליכים הבאים בבית-הספר באזור הפיקוח שלך?

היגדים	1 כלל לא	2 במידה מעטה	3 במידה בינונית	4 במידה רבה	5 במידה רבה מאוד
בית-הספר מטפח את ערוצי השיח בין תלמידים למורים לשיפור הדיאלוג.					
בית-הספר מאתר בצורה שיטתית צרכים רגשיים-חברתיים של תלמידים ברמה בית-ספרית/כיתתית/פרטנית.					
בית-ספר מסוגל לייצר 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 ומתן מענים בשיתוף גורמים טיפוליים-קהילתיים.					
הצוות מקיים שיח מכבד עם הורים ומעודד שותפות הורים.					
בית-הספר מזמן פעילויות להגברת המעורבות החברתית-קהילתית של תלמידים.					
סה"כ					
ציון מסכם למרחב					

סיכום כלל הנקודות:

כתבו 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		



ב. מתווי שיח עם מנהל בית-הספר וצוותו

לפניכם מתווים להובלה של תהליך התערבות בבית-הספר. המתווים יסייעו לכם:

1. לתכנן מפגש ממוקד, יעיל ואפקטיבי עם המנהל ועם צוות בית-הספר.
2. לסייע למנהל להוביל תהליך עבודה שיטתי, המבוסס על איסוף נתונים, על עיבוד וניתוח מעמיקים ועל גיבוש תובנות לקראת קבלת החלטות.
3. לסייע לבית-הספר להסיק מסקנות מעשיות ליישום בבית-הספר.

המתווים יכולים לסייע גם בתהליך איסוף הנתונים, עיבודם וניהול שיח אישי ו/או קבוצתי. באפשרותך לשנות ולהתאים את הפעילויות המפורטות על פי הבנתך את הצרכים, קהל היעד, מספר המשתתפים ועוד.

מהו מתווה שיח?

פעמים רבות ביקורים ושיחות אינם אפקטיביים בשל מגוון של סיבות, כגון: העדר היערכות ועבודת הכנה מוקדמת, אסוציאטיביות, חוסר מיקוד, חוסר בידע תשתיתי מקדים, חוסר הבחנה בין עיקר לטפל, חד ממדיות ועוד. "מתווה שיח" הוא פורמט מובנה לניהול ביקור או שיח. מבניות זו יכולה לסייע בהתמודדות עם כשלים אלו על ידי הבניה מוקדמת של הביקור ומטרותיו, יצירת תהליך סדור וממוקד ויצירת שיח מעמיק מכוון החלטות.

הנחת המוצא היא, כי ביצוע תהליך קבלת החלטות באופן שיטתי, מסודר ומקצועי, הכולל שלבים ומכוון לתוצאות, יסייע לנו בקידום בית-הספר. לחלופין, ביצוע שיח מעמיק מבוסס נתונים תוך ניתוח שיטתי של תופעות יסייע בידי בית-הספר והמנהל להגיע לתובנות מקדמות.

יתרונות העבודה עם מתווי שיח:

- במתווים יש ממד תכליתי: הם ממקדים את הדיון בפרקטיקה וחותרים לתוצאות מעשיות. בסיום התהליך באמצעות מתווה נרצה לראות פעולות מתוכננות בתוכנית העבודה של בית-הספר.
- ההבניה מגבירה את המחויבות, ממשמעת את התהליך ומאפשרת למידה מקצועית אפקטיבית.

כללי עבודה עם מתווים:

1. בתחילת השימוש במתווים הם יכולים להיראות מלאכותיים, נוקשים ומגבילים; עבודה עם מתווים דורשת אימון ותרגול כדי שיהיה אפשר להפיק מהם את המיטב.
2. חשוב לזכור שהמתווה הוא כלי - אמצעי להשגת מטרה, ולא המטרה עצמה. לכן הרעיון איננו להיצמד למתווה בצורה נוקשה, אלא להשתמש בו כמסגרת לקיום תהליכים מעמיקים ובעלי ערך.

מבנה המתווים:

כל מתווה כולל ארבעה חלקים:

1. מטרות וחשיבות.
2. יצירת תמונת מצב: איסוף נתוני בסיס ומידע משלים.
3. שאלות מפתח להבנה ולהעמקה.
4. החלטות מקדמות.

רשימת המתווים:

1. טיוב תהליך לגיבוש תוכנית עבודה בית-ספרית
2. תכלול תהליכי ההתערבות המרכזיים בבית-הספר
3. זיהוי והעצמה של כוחות פנים ארגוניים
4. הידוק ההלימה בין צורכי ילדים למענים בית-ספריים - מתווה שיח על בסיס תמ"י
5. דיוק מערך הפיתוח המקצועי בבית-הספר הן ברמה הפרטנית והן ברמה המוסדית
6. מערכת השעות כמנוף פדגוגי
7. ניהול השעה הפרטנית
8. מהמקרה הבודד להתבוננות מערכתית
9. גיבוש תוכנית עבודה שכבתית במקצוע

טיוב תהליך לגיבוש תוכנית עבודה בית-ספרית

מטרות וחשיבות:

1. טיוב תכנון תוכנית העבודה - הידוק הקשר בין צרכים, מענים, משאבים.
2. חיזוק הראייה האינטגרטיבית של המנהל בנוגע למכלול העשייה הבית-ספרית.
3. הבנה של המנהל את פוטנציאל תוכנית העבודה ככלי ניהולי למיקוד עשייה ולגיוס חברי צוות ושותפים.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:	מידע משלים ומקורותיו:
- חזון וייעוד בית-ספרי. - רשימת המיפויים של בית-הספר (כולל תמ"י, סקו"פ, מיצ"ב ואחרים). - רשימה של ממצאים בולטים ופערים בולטים בכל כלי מיפוי. - רשימת המשאבים הגמישים והיקפם (שעות פרטניות, תוספות כספיות של המשרד לניהול עצמי, גמישות פדגוגית וכד'), וכן למה הוקצו בשנה האחרונה.	- פניות הורים. - התרשמות כללית מבית-הספר. - יוזמות ייחודיות. - מה הסיפור/הנראטיב של בית-הספר?
שאלות מפתח להעמקה ולהבנה	החלטות מקדמות
- מה הן התובנות וההתלבטויות שלך כמנהל מאיסוף הנתונים? - מה הם מאפייני הליבה של אוכלוסיית התלמידים ובאיזו מידה יש מענה לצרכים שעולים מכך? - אילו תלמידים לא מקבלים מענה מספק? - באילו תחומים המענים מספקים ובאילו פחות - לימודי, חברתי, רגשי.	- זיהוי תחומים שבהם חסרים למנהל נתונים. - תכנון תהליך לגיבוש תוכנית העבודה עם חברי הצוות. - מענים שיש צורך לדייק. - מענים חדשים שכדאי ליזום.



תכלול תהליכי ההתערבות המרכזיים בבית-הספר

מטרות וחשיבות:

1. יצירת תמונה בהירה של כלל תוכניות ההתערבות והגופים המתערבים בבית-הספר.
2. תעדוף ודיוק התערבויות שונות.
3. מעבר מהתנהלות מול גופים מתערבים לניהול הגופים המתערבים.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:	מידע משלים ומקורותיו:
- מיפוי תוכניות התערבות ארגוניות - מטרות, קהלי יעד, משאבי זמן ארגוני, משאבי ליווי, תוצאות. - מיפוי תוכניות חינוכיות - מטרות, קהלי יעד, היקף, משאבים, תוצאות. - משאב הזמן הכולל שמוקדש למתערבים.	- השתקפות התוכניות בתוכנית עבודה של השנה שעברה. - תוכניות של הרשות המקומית. - צפייה בפעילויות הקשורות לתוכניות אלו.

שאלות מפתח להעמקה ולהבנה	החלטות מקדמות
- מה אושש ומה הפתיע אותך במיפוי? - איזה מידע גילית שחסר לך על תוכניות על מנת לנהל אותן טוב יותר? - אילו תחומים מקבלים מענה נרחב ואילו תחומים מקבלים מענה מועט? - מאילו תוכניות אתה שבע רצון, ולמה? מה העדויות שישי לך לגבי יעילותן? - אילו תוכניות עומדות בהלימה לתפיסת בית-הספר ולצורכי תלמידים ומורים? - מתי אתה מרגיש שאתה מנהל את הגורמים המתערבים ומתי אתה מרגיש שאתה מתנהל או מנוהל על ידם?	- תוכניות שכמנהל עלי להעמיק וללמוד. - תוכניות שיש להיפרד מהן. - תוכניות שיש לדייקן - דיוק מטרות, אופי ההתערבות. - מנגנון שיש להקים על מנת לסנכרן בין התוכניות.



זיהוי והעצמה של כוחות פנים ארגוניים

מטרות וחשיבות:

1. הפניית קשב ואנרגיה ניהולית לפיתוח מנהיגות ביניים.
2. הבניית מנהיגות ביניים באופן מושכל ומתוכנן.
3. חיזוק מוקד השליטה הפנימי של המנהל באשר להנהגה הבית-ספרית.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:	מידע משלים ומקורותיו:
- הרכב צוות הניהול וצוות רכזים - ותק ופרופיל מקצועי. - רשימת המורים בוותק ביניים (כ-4-8 שנים) - חוזקות ונקודות לשיפור. - חברי צוות שעוסקים בהדרכה. - חברי צוות בוגרי קורס מנהלים. - מספר המפגשים שצוות הניהול קיים מתחילת השנה. - רשימת מורים בולטים ללא תפקיד ניהולי.	- גורמים מלווים (מדריכים, גופים מתערבים וכד'). - מפגשי שיח של המפקח עם חברי צוות. - בולטות של חברי צוות בביקורי פיקוח. - צפייה בישיבות צוותים.
שאלות מפתח להעמקה ולהבנה	החלטות מקדמות
- מה הן התובנות וההתלבטויות שלך כמנהל מאיסוף הנתונים? - מיהן הדמויות בעלות מוטיבציה גבוהה להתקדמות שאתה מזהה בבית-הספר? איך הדבר בא לידי ביטוי? - מה הם הכישורים הבולטים והכישורים החסרים בצוות הניהול? - את מי מבעלי התפקידים היית רוצה להחליף? מדוע? - כיצד אתה, המנהל, מפתח ראייה מערכתית בקרב חברי צוות הניהול? - באיזו מידה בעלי התפקידים יודעים מה אתה, המנהל, חושב על תפקודם? מה המנגנון?	- הרחבת מעגל בעלי התפקידים ושילוב כוחות רעננים. - מנגנון מתן משוב לבעלי תפקידים. - מנגנון חניכה והרחבת הראייה המערכתית למעגלים נוספים מעבר לצוות הניהול. - שינויים פרסונליים בצוות הניהול.



הידוק ההלימה בין צורכי ילדים למענים בית-ספריים - מתווה שיח על בסיס תמ"י (ניתן להשתמש גם בכלים נוספים כדוגמת המיצ"ב)

מטרות וחשיבות:

1. שימוש מושכל בנתונים באמצעות דו"חות וכלי מיפוי והערכה.
 2. הידוק ההלימה בין צרכים-מטרות-מענים-משאבים.
- מומלץ לקיים עם צוות ניהול.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:

- סימון נתונים בולטים בכל תחום.
- זיהוי הצרכים המרכזיים.
- סימון פערים בולטים בין הצרכים למענים.

שאלות מפתח להעמקה ולהבנה

- אילו נתונים הפתיעו אותך/אתכם?
- אילו נתונים הם המטרידים אותך ביותר? למה זה נתון משמעותי? מה ההשלכות האפשריות?
- היכן יש לנו פער משמעותי בין צרכים למענים? ממה נובעים פערים אלו?
- באיזו מידה פערים אלו משתקפים בחיי בית-הספר? מה הם מקורות המידע הנוספים שיש לנו כצוות?
- במה עלתה מודעותך בעקבות הנתונים?

החלטות מקדמות

- הפער הדחוף ביותר הזקוק לטיפול.
- מענים אפשריים לטיפול בפער.
- שותפים אפשריים להתמודדות עם פער זה.
- מענים בית-ספריים שניתן לגייס לטיפול בפער.
- מענים בקהילה שניתן להשתמש בהם.



דיוק מערך הפיתוח המקצועי בבית-הספר הן ברמה הפרטנית והן ברמה המוסדית

מטרות וחיובות:

1. סיוע למנהל לייצר תמונה רחבה על אודות הפיתוח המקצועי בבית-הספר.
2. זיהוי חסמים ואתגרים בולטים ברמה פרטנית, צוותית ומוסדית.
3. חיזוק ההלימה בין הפיתוח המקצועי לצורכי בית-הספר.

יצירת תמונת מצב	
מידע ונתוני בסיס: - מסגרות פיתוח מקצועי שנערכו בבית-הספר בשלוש השנים האחרונות. - רשימת המורים שלא עברו הכשרה ו/או פיתוח מקצועי בתחום הדעת שהם מלמדים בשנתיים האחרונות. - פרופיל ותקן והשכלה של חברי הצוות. - חברי צוות בתפקידי הדרכה חוץ בית-ספרית	מידע משלים ומקורותיו: - תצפית על מסגרת לפיתוח מקצועי. - פניות בית-הספר לתהליכי הדרכה. - מיקוד עבודת המדריכים בבית-הספר. - צפייה בישיבות צוותים מקצועיים.
שאלות מפתח להעמקה ולהבנה - אילו מרכיבים בתמונת הפיתוח המקצועי מסבירים, לדעתך כמנהל, את הישגי בית-הספר? - אילו נתונים מהווים את החסם המשמעותי ביותר לקידום הישגים? - מה הם שיקולי הדעת שהנחו אותך בבחירת הפיתוח המקצועי המוסדי? - אילו מנגנונים בית-ספריים תורמים לפיתוח המקצועי בבית-הספר? - אם נשאל מורים על מעורבותך ועמדתך לגבי הפיתוח המקצועי, מה להערכתך תהיינה תשובותיהם?	החלטות מקדמות - שני התחומים שבהם ארצה להתמקד השנה. - צומתי ההתערבות שלי כמנהל. - המשאבים הבית-ספריים שאקצה לטובת קידום הנושא. - האופן שבו ארצה לדון בכך עם הצוות. - הסיוע החיצוני שאזדקק לו כמנהל. - כמפקח, תוכל לסייע לי כמנהל ב...



מערכת השעות כמנוף פדגוגי

מטרות וחשיבות:

1. מערכת השעות כמנגנון ארגוני מרכזי לקידום חזון בית-הספר ויעדיו.
2. הקצאה מושכלת של משאבים פדגוגיים גמישים.
3. בחינת מערכת השעות מנקודת המבט של התלמיד והכיתה.

יצירת תמונת מצב	
מידע ונתוני בסיס: - מערכת השעות הבית-ספרית. - רשימת מנגנונים צוותיים.	מידע משלים ומקורותיו: - הישגי בית-הספר. - נתוני אקלים. - כיתות מאתגרות.
שאלות מפתח להעמקה ולהבנה - מה תפיסת העולם המשתקפת ממערכת השעות? - באיזו מידה מערכת השעות מאפשרת שבירת שגרה לתלמידים? - היכן משולבים מנגנונים צוותיים במערכת השעות - ישיבות צוותים וכד'? - התבוננות על מערכת השעות מנקודת המבט של התלמיד/כיתה - ראייה יומית, שבועית. - האם מערכת השעות יוצרת שבירת שגרה - התבוננות יומית ושבועית. - כיצד מנוצלות הגמישויות הפדגוגיות של בית-הספר? אילו תחומים הן מקדמות? - הלימה בין מערכת השעות לשעות הפרטניות.	החלטות מקדמות - נושאים שדורשים איזון מחודש במערכת השעות. - מנגנונים צוותיים שיש לשבץ במערכת השעות. - גמישות פדגוגית שצריכה להיות מנוצלת לטובת יעדים בית-ספריים.



ניהול השעה הפרטנית

מטרות וחשיבות:

1. טיוב הקצאת השעות הפרטניות.
2. טיוב איכות השעה הפרטנית.

יצירת תמונת מצב	
מידע ונתוני בסיס: - מספר השעות הפרטניות שעומדות לרשות בית-הספר. - הקצאת השעות הפרטניות הנוכחית. - רשימת תלמידים על פי שעות פרטניות. - מיפוי שעות על פי נושאים. - תוכנית עבודה ויעדי בית-הספר בהלימה לשעות הפרטניות.	מידע משלים ומקורותיו: - מערך שיעור של שעה פרטנית. - צפייה בשעה פרטנית.
שאלות מפתח להעמקה ולהבנה - מה הם שיקולי הדעת בהקצאת השעות הפרטניות? - מה מקשה עליך למצות את האפקטיביות של השעות הפרטניות? - כיצד השעות הפרטניות מקדמות את יעדי בית-הספר? האם נותנות מענה לצורכי תלמידים? - באיזו מידה שעות פרטניות מאפשרות שאר רוח? - באיזו תדירות משנים את הרכבי הקבוצה הפרטנית? - מה השוני בין השיעור הפרטני לשיעור הפרונטלי?	החלטות מקדמות - אילו דרכי הוראה נרצה לראות בשעה הפרטנית. - תדירות אפקטיבית לשינוי קבוצות בשעה הפרטנית. - 2 דרכים להשבחת איכות השעה הפרטנית. - יעדים שלצורך קידומם יש להסיט שעות פרטניות.



מהמקרה הבודד להתבוננות מערכתית - נשירה תלמידה מתקשה וכד'

מטרות וחישובות:

1. התמקדות במקרה הבודד מאפשרת חשיפה של פערים בין הצהרות למעשים.
2. העבודה הקונקרטית מסייעת לזהות טוב יותר פערים בהתנהלות הבית-ספרית.
3. הדיון במקרה הפרטי מסייע לחשוב באופן ממוקד ופחות באופן מופשט.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:

- הצגת נתוני בסיס ילד/כיתה.
- שימוש בייצוג (יומן כיתה, מבחן של הילד, עבודה וכד').
- השלמת התמונה על ידי חברי צוות רלוונטיים: מאפיינים, מענים שניתנו.

שאלות מפתח להעמקה ולהבנה

- אילו נתונים נוספים היו מסייעים לנו להבין את הילד/הכיתה.
- מה הבעיה המרכזית של הילד וממה היא נובעת להבנתנו? חשוב לאפשר לצוות להציג כמה חלופות להגדרת הבעיה.
- אילו מהמענים שניתנו הם פחות רלוונטיים בדיעבד - מדוע?
- האם יש גורם אחראי והאם מנוהל מעקב אחר המקרה המדובר?
- האם לכל השותפים היה המידע הרלוונטי בזמן אמת? מי השותפים הנוספים הרלוונטיים?
- מה היינו משנים בתהליך?
- באילו צמתים חשובה מעורבות המנהל/הנהלה?

החלטות מקדמות

- פעולות שיש לנווט עם הילד/הכיתה בחודש הקרוב.
- דפוסי מעקב.
- מנגנון להעברת מידע.
- לקחים כלליים על הנושא ברמה הבית-ספרית - נשירה, מעקב נוכחות, קידום של כיתה וכד'.



גיבוש תוכנית עבודה שכבתית במקצוע

מטרות וחשיבות:

1. הכוונה ודיוק של עבודת הצוותים המקצועיים.
2. זיהוי דפוסי עבודה וחשיבה לקויים, המהווים חסם בעבודת הצוות.
3. גיבוש תהליכי עבודה מקצועיים ומיסודם.

יצירת תמונת מצב

מידע ונתוני בסיס:

- התפלגות ציונים על פי מיפויים - שכבתי וכיתתי (כולל מתקשים ומצטיינים).
- נתונים חיצוניים במידה שקיימים.
- תוכנית הלימודים וחומרי הלימוד שבהם עושים שימוש.
- תוכנית עבודה של הצוות.
- משאבי הוראה קיימים.
- פרופיל הצוות - הכשרה ופיתוח מקצועי.

שאלות מפתח להעמקה ולהבנה

- באיזו מידה תוכנית הלימודים טובה ו/או אפקטיבית בעיניהם? נמקו.
- מיומנויות יסוד במקצוע שקיימות בהם בעיות.
- מה הקשיים המרכזיים בהוראת המקצוע, שאיתם המורים מתמודדים?
- באיזו מידה הצוות מתמודד עם בעיות אלו במשותף? אם לא, מדוע?
- מה הן דרכי ההערכה במקצוע? מה הם המענים הייחודיים הניתנים לחזקים ולחלשים?
- אילו שינויים חלו בהוראת המקצוע בשנים האחרונות?

החלטות מקדמות

- מיומנויות שיש להתמקד בהן.
- חומרי למידה שיש צורך לרענן.
- מענים חדשים שיש לייצר.
- היכן נדרשת מגויסות של ההנהלה.
- הכשרה נדרשת לצוות.



2. ניהול ההתערבות: הצב"מ הבית-ספרי

הצב"מ הבית-ספרי - רקע כללי

צב"מ (צוות רב מקצועי) - מנגנון ארגוני קבוע ללמידה ארגונית, המנוהל ומונחה על ידי מנהל/ת בית-הספר בשיתוף מפקח כולל.

חשיבות הצב"מ:

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

מה צריכה להיות תפיסת העבודה של הצב"מ?

הצב"מ צריך להיבנות על בסיס מטרות מרכזיות ומשותפות ואמונה של השותפים בכוחו של תהליך זה למקסם את מומחיותם של כל אנשי המקצוע, תוך יצירת שפה משותפת אחידה. ליבת העניין היא הסינרגיה בין חברי הצב"מ הפועלים יחד לבחינת האתגרים והחוזקות של בית-הספר, ליצירת תוכנית עבודה ולמעקב אחר יישומה והטמעתה כדי לקדם את יעדי בית-הספר.

מי צריך להשתתף בצב"מ?

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 וכד').
3. מפקח כולל.
4. נציגי תוכנית "מרום": מדריך פדגוגי/יועץ ארגוני/מדריך "אשכול"/מדריך מחוזי.
5. למשתתפים אלה אפשר להוסיף נציגים בהתאם לצורך וליעדי תוכנית העבודה: מדריכי תוכן, מדריכי/מנחי תחומים פנים ארגוניים וחץ ארגוניים רלוונטיים למהלך (למשל, התוכנית הלאומית 360, מרחבי חינוך, מיזם גוגיה ונציגי תוכניות תוספתיות אחרות לפי הצורך), נציגי רשות מקומית.

מטרה מרכזית:

מיקוד ואיגום כלל הגורמים והמהלכים הפועלים בבית-הספר, בכל התחומים, ליצירת שפה אחידה, המכוונת לקידום יעדים מוסכמים.

פעולות מרכזיות בצב"מ:

1. הערכת מצב בעקבות תהליך מיפוי ואבחון
2. מיקוד יעדים וגיבוש תוכנית עבודה
3. גיוס הצוות לפעולה
4. תכנון ומעקב אחר ביצוע

תפקיד הצב"מ:

1. מנגנון לאיסוף מידע (נתונים, כלים).
2. מנגנון לתיעוד מידע.
3. מנגנון לניתוח מידע (צוותי חשיבה).
4. מנגנון להפקת לקחים (תחקיר, למידה מהצלחות).
5. מנגנון להטמעת ידע (עדכון תוכנית העבודה).
6. מנגנון להפצת ידע.

כיצד מקדמים את הלמידה הארגונית במסגרת הצב"מ?

תהליך הלמידה הארגונית - מהו? זהו תהליך, המאפשר לחברי הארגון לייצר ידע חדש ולהטמיעו בשגרות ובהסדרים הארגוניים בבית-הספר, ומכוון ישירות ובשיטתיות לשיפור התוצאות של בית-הספר. **מה הם מנגנונים ללמידה ארגונית?** מנגנונים ממוסדים, המאפשרים לארגון לאסוף, לנתח, לאחסן ולהפיץ את הידע ולהשתמש בו בעקביות לצורך שיפור. יש כמה מנגנונים ללמידה ארגונית בבית-הספר: ישיבות צוות, ועדות מלוות, השתלמות מוסדית, ישיבות הנהלה, צפייה בשיעורים וכד'.

כמנגנון ללמידה ארגונית לצב"מ יש מכניזמים משני סוגים: מבניים וערכיים

מכניזמים תרבותיים-ערכיים - הערכים שעומדים בבסיסו של תהליך הלמידה בארגון.

מכניזמים מבניים - שגרות, מבנים ארגוניים וכלים, שמאפשרים את תהליך הלמידה.

הכלי הבא מציג ממדים שונים אותם שנצפה למצוא בצב"מ איכותי. הכלי יכול לשמש לתכנון המפגש, להובלתו ואף לליווי המנהל לפני הצב"מ, במהלכו ולאחריו.

מופעי הצב"מ השנתיים

בבתי-ספר בתוכנית מרום מומלץ לארגן 4 צבמ"ם לאורך השנה, ולכל צב"מ לקבוע ייעוד, מטרה, זמן ברצף העבודה ותהליך עבודה ייחודי המאפיין אותו. להלן פירוט הצב"מים. לצפייה בכלי עזר למופעי הצב"מ השונים ראו נספח 3: "מופעי הצב"מ השנתיים".

שם הצב"מ	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"מ 0 - כניסה לתוכנית	היכרות, הצגת תוכנית מרום ותיאום ציפיות, גיוס המנהל והמפקח לתהליך.	רצוי עד חודש ספטמבר	• הצגה עצמית קצרה והצגת עקרונותיה של תוכנית מרום ותפקידם של מדריך מרום ושל היועץ הארגוני. • לבחון את מידת המוטיבציה של בית-הספר בכניסה לתהליך ואת ידיעותיו של המנהל בנוגע לתוכנית. • לברר מה חשוב שגורמי ההדרכה והייעוץ יידעו על בית-הספר טרם הכניסה לתוכנית. • לברר מה הן החוזקות ומה הם הכוחות הפנימיים הפוטנציאליים, לעומת הקשיים והאתגרים. • לברר מה הם הגורמים המתערבים המרכזיים בתוך בית-הספר (מדריכים, תוכניות חיצוניות ועוד). • מקומה של הרשות בתהליך וטיבו של ממשק בית-הספר עם הרשות. • קשר של בית-הספר עם ההורים והקהילה. • לבחון מה המפקח מזהה כצורך מרכזי (בירור מעמיק יותר ייעשה בהמשך). • קביעת סדירות להדרכה. • להתרשם ממידת המוטיבציה של המנהל בכניסה לתהליך.

המשך טבלה <

שם הצב"מ	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"מ 1 - יעדים ותוצאות רצויות	הצגת יעדים ותוצאות רצויות	עד חודש דצמבר	• היכרות - הצגת כל הנוכחים ותפקידם בבית-הספר. • מנהל בית-הספר נותן סקירה קצרה על בית-הספר (רק מידע משמעותי קצר + אתגרים). • הצגת השותפים המרכזיים לעשייה הבית-ספרית, הדרכת תוכן, תוכניות ייחודיות וגופים מתערבים. • הצגת תוכנית עבודה - הצגת היעדים המרכזיים שנבחרו להתערבות במסגרת מרום והשיקולים לבחירת היעדים. • הצגת הנתונים התומכים בבחירת היעדים על בסיס תהליך האבחון וההתבוננות (נתוני מיצ"ב, צפייה בשיעורים וכד'). • כל מדריך או גוף מתערב בבית-הספר שהוזמן לצב"מ ורלוונטי ליישום היעדים מציג את התערבותו - את האתגרים, האילוצים והפעולות שלדעתו כדאי לנהל בבית-הספר כדי לקדם את השגת היעד. • תיאור שלבי ההתארגנות והפעולות ליישום היעדים, מדדי תפוקה, מדדי תוצאה, משאבים, לוח לביצוע, שותפים וחלוקת אחריות.
צב"מ 2 - תכנון מול ביצוע	בחינת תכנון מול ביצוע	במחצית השנה - חודשים פברואר-מרץ	• חוזרים להתחלה - מה רצינו להשיג - תוצאות רצויות. • היכן אנו עומדים היום ביישום של כל יעד? • חשוב להביא אינדיקציות למשימות שבהן בית-ספר התקדם: למשל - תוצאות הישגים לימודיים, נתוני שאלון אח"מ, מסמך של הגדרות תפקיד, הצגת כלי/תוכנית שנבנו בהתאם ליעד, מיפוי שעות פרטניות, הצגת תוכנית עבודה לרכז וכו'.
צב"מ 3 - מפעולות לאינדיקציות ליישום ותוצאה	בחינת היעדים והפעולות אל מול אינדיקציות ליישום ותוצאה	לקראת סוף השנה - חודשים אפריל-מאי	• במפגש הצב"מ השלישי, לקראת סוף שנה, חוזרים לתוכנית העבודה ובוחנים את האינדיקטורים ליישום ולתוצאה - הכוונה באינדיקטורים לסמנים, המעידים על כך שמשהו נעשה או השתנה ב"שטח" ברמת היישום וברמת התוצאה. 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"מ השלישי מהווה פלטפורמה לחשיבה על יישום התוכנית והתחלת חשיבה לגבי נושאים הדורשים שינוי והיעדים לשנה הבאה.

המשך טבלה <

שם הצב"מ	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"מ 4 - סיכום ותכנון עתידי	סיכום ותכנון לקראת שנה הבאה	סוף שנה - חודש יוני	• סיכום שנה והצגת היעדים הנבחרים והתהליכים המרכזיים. • הצגת הצוות שהודרך/בעלי תפקידים שהודרכו וסיכום של תהליכי ההדרכה המרכזיים. • הצגת התפוקות המרכזיות. • הצגת יעדים לשימור ויעדים לשיפור - מה ממשיכים ומשפרים ומה משנים בשנה הבאה, תוך מתן נימוקים ונתונים שתומכים בבחירה (תוצאות מבחנים, שאלונים פנימיים, צוות הוראה וכד'). • איך יבוא השינוי לידי ביטוי בשגרות? • התייחסות לצוות המתוכנן לקבל הדרכה/בעלי תפקידים שיקבלו הדרכה בשנה הבאה ותכנון יום ההדרכה (יום הדרכה מלא/חצי יום הדרכה). • אם בית-ספר מסיים את תהליך ההדרכה, בחינת המנגנונים לשימור התהליכים. • סיכום ופרידה.

כלי לתכנון, הובלה והכוונה של צב"מ בית-ספרי

שם המנהל: _____ שם בית-הספר: _____

מסלול בתוכנית מרום (מתון/מוגבר): _____ תאריך הצב"מ: _____

צב"מ מספר: _____ שותפים בצב"מ: _____

מימד	ביטויים	הערכה				הערות
		1	2	3	4	
		במידה נמוכה			במידה רבה	
היערכות	הועבר מראש סדר יום ברור					
	הוגדרה מטרה ונושאים					
	חברי צוות הגיעו מוכנים					
משתתפים	נוכחות מלאה של חברי צוות רלוונטיים					
	הוזמנו גורמי חוץ רלוונטיים					
	מנהל בית-הספר מנהל ומוביל את הישיבה					
	כלל המשתתפים מעורבים בישיבה					

המשך טבלה >

הערות	הערכה				ביטויים	מימד
	4 במידה רבה	3	2	1 במידה נמוכה		
					מבוסס נתונים ועדויות מהשדה	איכות השיח
					ממוקד בסוגיות רלוונטיות	
					מתמודד עם קשיים וחסמים של בית-הספר בתהליך השינוי	
					מאפשר הצגת תפיסות עומק	
					מבוסס על כנות ופתיחות	
					התנהל שיח מקצועי וענייני	
					הייתה התייחסות לצב"מ קודם ולהחלטות קודמות	ראייה מערכתית
					חתירה להלימה בין צרכים-מענים-משאבים	
					חשיבה רחבה על מכלול המענים האפשריים גם מחוץ לבית-הספר	
					ביטוי לרמות מערכתיות שונות: תלמיד-כיתה-בית-הספר	
					הדיון מתבצע תוך זיקה לתוכנית העבודה של בית-הספר	

המשך טבלה >

הערות	הערכה				ביטויים	מימד
	4 במידה רבה	3	2	1 במידה נמוכה		
					התקבלו החלטות ברורות	החלטות
					ההחלטות ברורות יישום	
					ההחלטות עומדות בהלימה ליעדי בית-הספר	
					לחברי הצוות ברור אופן יישום ההחלטות בתקופה הקרוב	
					בית-הספר הפיק תובנות לגבי העשייה שלו ואתגריו	השתקפות של תהליכי עומק
					ניכרת העמקה של התשתית הבית-ספרת	
					ניכרים שינויים על ציר הזמן	
					חברי הצוות מגלים בעלות על התהליך	

תובנות מרכזיות: _____

החלטות שהתקבלו: _____

אחר: _____

3. תיעוד ההתערבות

א. חשיבות התיעוד

שימור ידע בארגונים הוא נושא בעל חשיבות, שכן זיכרון ארגוני הוא דבר שברירי הנוטה להתפוגג. היום מבינים, כי אי אפשר ליישם לימוד והתפתחות בלי תיעוד וזיכרון ארגוני. אחת הבעיות הכואבות ביותר בבתי-ספר היא איבוד ידע מסיבות רבות ומגוונות: תוכנית מסתיימת, מנהלים מתחלפים, יועצים ארגוניים ומדריכים עוזבים והידע נשאר אצלם וכדומה. על מנת לאפשר תהליכי שימור וניהול ידע בבתי-ספר במרום, מומלץ מצד אחד לייצר ידע חדש ומצד אחר למנוע את אובדנו.

מטרת התיעוד: לשם מה לתעד?

1. תיעוד לצורך למידה אישית/צוותית/ארגונית - להבנות מאגר ידע כדי לאפשר למידה על התהליך שהתרחש בבית-הספר על מרכיביו.
2. תיעוד כמודל עבודה - להוות מודל לתרבות ארגונית של ניהול ושימור ידע ומידע.

לתיעוד תהליכי העבודה במרום יש חשיבות בשני מישורים:

מישור פנים ארגוני: התיעוד מעורר תהליכי רפלקסיה והמשגה. באמצעותם מתגברת המודעות הפנים ארגונית ועוזרת במיקוד העשייה ובהערכתה. בנוסף, מהלכים אלה מאפשרים הנגשה של תובנות למעגלים נוספים בבית-הספר ורתימתם לעשייה. תהליכי תיעוד, רפלקסיה והמשגה תורמים תרומה מהותית לביסוס תרבות ארגונית של למידה והפקת לקחים.

מישור חוץ ארגוני: מנהל בית-הספר שמעוניין להעיד על תהליכי העבודה שניהל במהלך השנים בתוכנית, לשתף בהם ולהציגם - יוכל לעשות זאת באמצעות תיעודם.

התיעוד מאפשר גם שימור ידע בסיום התוכנית - כשבית-הספר אמור להפעיל את תהליך השינוי באופן עצמאי ומתוך ציפייה שהשינוי יהפוך לבר קיימא. תיעוד תהליכי ההדרכה יכול לסייע לבית-הספר להמשיך לנהל תהליכים ממשיים גם בלי הדרכה.

רמות התיעוד

תיעוד תהליכי העבודה בתוכנית מרום יתבצע בשלוש רמות - ברמת בית-הספר, ברמת המחוזות וברמת המטה, וישמש בסיס להערכת התוכנית.

ב. תיק ליווי בית-ספרי

נתונים על בית-הספר:

שם בית-הספר: _____ רשות: _____ סמל מוסד: _____

מנהל/ת: _____ ותק בניהול: _____ מפקח/ת: _____ ותק מנהל: _____

מספר מורים: _____ מספר תלמידים: _____ מספר כיתות: _____ פרופיל מורים: _____

שם המדריכה וטל': _____ שם יועץ ארגוני וטל': _____

מוסדות חינוך מזינים: _____ מסלול במרום: _____

שנת מיצ"ב הבאה: _____ מדד טיפוח: _____

נתוני מיצ"ב בשנה"ל _____ - הישגים לימודיים שכבה:

מדעים	אנגלית	מתמטיקה	עברית	
				ציון/ עשירון
				ציון כולל בסולם הרב-שנתי

נתוני מיצ"ב בשנה"ל _____ - אקלים:

שביעות רצון של המורים מבית-הספר	התנהגות נאותה של תלמידים בכיתה	מאמצי בית-הספר לעידוד תחושת המוגנות	מעורבות באירועי אלימות	היעדר תחושת מוגנות של התלמידים	יחסים חיוביים בין תלמידים לחבריהם לכיתה	יחסי קרבה ואכפתיות בין מורים לתלמידים	תחושה כללית חיובית כלפי בית-הספר בקרב התלמידים	
								ארצי כלל בתי-הספר (ה-1)
								בית-ספר

פעילות גורמי מרום	משאבים נוספים שמוקצים	פעולות מרכזיות	יעד בית-ספרי

ג. כלי לתיעוד ביקור בית-ספרי

סיכום ביקור מס'

שם בית-הספר

תאריך הביקור:

שם המנהל/ת:

מעקב על החלטות שהתקבלו בביקור קודם:

החלטה	בוצע/לא בוצע	הערות

מטרות מרכזיות, כולל רציונל המיקוד במטרות אלו:

1.

2.

נושא	משתתפים	נקודות מרכזיות בהם דנו	החלטות

לוח ביקור הביקור כמנוף ללמידה

הביקור הבית-ספרי מאפשר הצצה והתבוננות על איכות העשייה הבית-ספרית ואיכות הניהול. טבלה זו מאפשרת לך לרכז הערות בהיבטים שונים שהשתקפו בביקור ומעידים על איכות תהליכי העבודה בבית-הספר.

יתרה מזאת, היבטים אלו יכולים להוות בסיס לשיח משוב קצר בסיום הביקור.

הובלת מנהל	היערכות ומוכנות (סדר יום, מטרות, רציפות)	רציפות (קשור לתוכנית העבודה, מעקב על תוצרי מפגש קודם)
מעורבות צוות	מבוסס נתונים (עדויות ונתונים שהוצגו)	מקצועיות (מיומנויות, השתקפות של תפיסות עולם מקצועיות)
פדגוגיה	אקלים	אחר (ייחודיות, ערכי בית-ספר)

תובנות בעקבות הביקור

• ניכרת התקדמות ב... (מנהיגות, עבודת צוות, תהליכים פדגוגיים ועוד)

• לא ניכרת התקדמות ב...

• אתגרים להמשך עבודה עם מנהל

• גורמים נוספים שאני כמפקח יכול לרתום

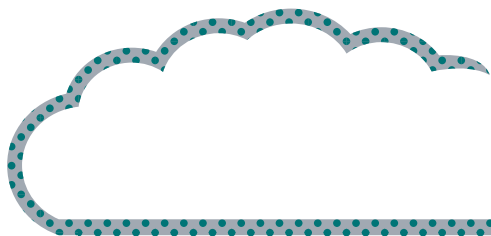
• נושאים לבדיקה





נספחים





תוכן עניינים

נספח 1
56 פיירוט כלי הערכה לפי שלב חינוך,
כיתה ותחום דעת

נספח 2
58 מחוון תפוקות מרום

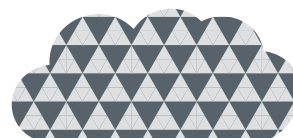
נספח 3
72 מופעי הצב"מ השנתיים

צב"מ 1 - בניית תוכנית עבודה בית-ספרית -
מרום (להגשה עד דצמבר) 72

צב"מ 2 - תכנון מול ביצוע (להגשה עד סוף פברואר) 77

צב"מ 3 - כלי לבחינת היעדים והפעולות אל מול
אינדקציות ליישום ותוצאה (עד אפריל) 82

צב"מ 4 - צב"מ בית ספרי מסכם - סוף שנה 84



נספח 1

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. מיצב פנימי (ישן)	מבחן סוף שנה פנימי	
כיתה ג'	משימות הערכה פנימיות	מבדק מא"ה - מיועד לתלמידים מתקשים מבחן מחצית פנימי מבחן סוף שנה פנימי	
כיתה ד'	משימות הערכה פנימיות ניתן לבחור מדגמי המבחן הבינלאומי בהבנת הנקרא (PIRLS ePIRLS)	מבחני סוף שנה מבחן מחצית פנימי מבחן סוף שנה פנימי	משימת הערכה ומבדק דיאגנוסטי בסוף השנה - ABLE
כיתה ה'	משימות הערכה פנימית מיצ"ב פנימי וחיצוני	מיצ"ב חיצוני ופנימי מבחן מחצית פנימי מבחן סוף שנה פנימי	מיצ"ב חיצוני ופנימי מטלות ביצוע
כיתה ו'	משימות הערכה פנימיות	מבחן מחצית פנימי מבחן סוף שנה פנימי	

בתי ספר על-יסודיים - חטיבות הביניים:

כיתה	עברית	ערבית	מתמטיקה	אנגלית	מדעים וטכנולוגיה
כיתה ז'	משימות הערכה (יפותחו משימות חדשות)		מבדק איתור לתלמידים מתקשים ובניית התערבות (1/3 ראשון) משימת הערכה (סוף שנה)		משימת מפמ"ר
כיתה ח'	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
כיתה ט'		משימות הערכה מתוקשבות	משימת הערכה מחולקת ל-3 רמות (מוגברת, בנונית, מצומצמת)		משימת מפמ"ר

נספח 2

מחווון תפוקות מרום

מחווון התפוקות היינו מחווון ייחודי שפותח בתכנית מרום. המחווון מבוסס על מסמך התפוקות של התכנית, ולמעשה פורט את התפוקות לפרקטיקות ולביטויים התנהגותיים וארגוניים בכמה רמות איכות (מהרמה הנמוכה לרמה הגבוהה). המחווון מהווה מצד אחד מצפן לאופן עבודת בית-הספר, שכן הרמה הגבוהה במחווון מתארת את אופן הפעולה המיטבי, ומצד שני - כלי מדויק לבחינה ולהערכה של אופן העבודה בבית-הספר (על-פי מרחבי מרום).

בעמודה בצד ימין רשומות התפוקות, ובעמודות מצד שמאל פירוט של ארבע רמות ביצוע של כל תפוקה - מהרמה הנמוכה לרמה הגבוהה.

עבודה עם המחווון תאפשר לבחון ולהעריך את התהליכים המרכזיים, ליצור מיפוי של תהליכים אלו ובהמשך לגבש תהליך מושכל יחד עם המנהל וצוותו לקידום בית-הספר.

מרחב ניהולי-מנהיגותי

מציין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... בית-הספר מתאים את המבנה הארגוני של בית-הספר בזיקה לחזון החינוכי ולצרכים. בית-הספר יוזם ומרחיב את היקף עשייתו והשפעתו החינוכית בהתאם לחזון מעבר למסגרות הפורמליות ולגבולות בית-הספר.	מורים, הורים ותלמידים לקחו חלק בגיבוש החזון הבית-ספרי. בית-הספר מקדם פעילויות להטמעת החזון ונותן ביטוי לערכיו. תוכנית העבודה הבית-ספרית הולמת את חזון בית-הספר. הקצאת המשאבים הולמת את יעדי בית-הספר ואת תוכנית העבודה.	לבית-הספר יש חזון מגובש ואף מעודכן חזון בית-הספר הולם ומתאים לאוכלוסיית בית-הספר. חזון בית-הספר ממוקד בלמידה ובהישגים של התלמידים ובשיפור האקלים הבית-ספרי.	חזון בית-הספר אינו ממוקד בלמידה, בהישגי התלמידים ובאקלים הבית ספרי. החזון הבית-ספרי הקיים אינו בהלימה לצורכי אוכלוסיית בית-הספר.	גיבוש חזון ותפיסה חינוכית בהלימה לאוכלוסיית בית-הספר	1

מציין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... תוצאות ההערכה והבקרה של תוכנית העבודה מתורגמות ומשפיעות באופן ישיר על תוכניות העבודה הצוותיות ועל אסטרטגיות הפעולה לשיפור הישגים ואקלים בית-ספרי.	וגם... תוכנית העבודה הבית-ספרית מציבה יעדים מדידים ברמת בית-ספר/שכבה/כיתה/תלמיד, בית-הספר אוסף ומציג ראיות על מידת השגתן של המטרות והיעדים, מעדכן את התוכנית ומנייד משאבים במהלך השנה בהתאם לנתונים שנאספו.	תוכנית העבודה השנתית מקושרת תקציב, מבוססת על מיפוי מכלול משאבי בית-ספר, נבנית בשיתוף הצוות החינוכי ומציבה יעדים מדידים העונים על צרכי בית-הספר. ישנו מעקב של תכנון מול ביצוע באמצע השנה ובסופה. ישנה שקיפות מול הצוות בשקולי הדעת והבאת התוכנית לידיעת הנהלת בית-הספר/הורים/פיקוח/רשות	תוכנית העבודה השנתית אינה מבוססת על אבחון ומיפוי בית-ספרי ואינה מבטאת את אתגרי בית-הספר וצורכי התלמידים. אין מעקב סדור אחר העשייה וההישגים, אין שקיפות ובקרה אחר יישום התוכנית.	תוכנית עבודה מדידה מבוססת מיפוי ונתונים: • קיום תהליכי מיפוי, הצבת יעדים • מעקב אחר ההתקדמות • שקיפות ובקרה ביישום	2
וגם... ישיבות ההנהלה מתקיימות גם כאשר המנהל אינו יכול להיות נוכח, נעשה תהליך של עדכון צוות המורים בצורה סדורה בנוגע להחלטות ההנהלה.	וגם... מטרות הישיבות מוצהרות וברורות למשתתפים מראש, נעשה תהליך של תיעוד הישיבות, מתקיים תהליך של האצלת סמכויות בהעברה של תוכני הישיבות לדרג מנהיגות הביניים.	ישיבות הנהלה מובנות במערכת השעות, מתקיימות בצורה סדירה פעם בשבוע, וכוללת את ההנהלה המורחבת. מעל 80% נוכחות כמתוכנן. בבית-ספר קיים לוח גאנט, המפורסם לכל הגורמים הרלוונטיים ומעודכן בצורה דינמית.	ישיבות הנהלה מובנות במערכת, אך לא מתקיימות בצורה סדירה. כוללות את מנהל בית-הספר והנהלה מצומצמת ומתקיימות עד פעמיים בחודש. נוכחות חברי ההנהלה אינה סדירה. בבית-ספר לא קיים לוח גאנט מאורגן וידוע לכולם.	סדירות ישיבות הנהלה: • ישיבות סדורות, נוכחות סדירה, מטרות ברורות ונעשה תהליך של תיעוד ועדכון	3

מציין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... בית-הספר מגבש בשיתוף הורים/רשות/קהילה מענים לצורכי התלמידים. מגייס משאבים חוץ בית-ספריים לטובת התלמידים ומעודד יצירת מענים ייחודיים על בסיס יוזמות מורים.	וגם... בית-ספר משתמש בכלים ונבנתונים ליצירת תמונת מצב ארגונית בשיתוף הצוות (שימוש בסקו"פ ובשאלון תמ"י כחלק מיצירת התמונה) ומתאים את מערך המענים לצרכים. בית-הספר בודק את אפקטיביות המענים בשני צמתים לפחות.	בית-הספר ממפה את מכלול המשאבים העומדים לרשותו, מאגם משאבים ומקצה אותם על בסיס מיפוי מוקדם. המשאבים שניתנים נותנים מענה חלקי לצורכי התלמידים. בית-הספר מייצר מענים חדשים בהתאם לצרכים ובודק את האפקטיביות שלהם במהלך השנה.	לא קיימת בבית-הספר תמונה ברורה על מכלול המשאבים הבית-ספריים (כסף/שעות/תוכניות וכו'), על תרומתם וניצולם לקידום יעדי בית-הספר. בית-הספר מתקשה לתת מענה הולם לצורכי התלמידים והמורים מהמשאבים הקיימים.	ניהול מושכל של משאבים והתאמה בין צרכים, מענים ומשאבים: • מיפוי כלל המשאבים, הקצאתם על בסיס מיפוי, מעקב אחר אפקטיביות המענים, ויצירת מענים חדשים	4
וגם... קיימת בבית-הספר מוטיבציה גבוהה למילוי תפקיד, וברוב הצוותים מתקיימת רוטציה במילוי תפקידי מפתח.	וגם... הגדרת התפקיד הינה דינמית, ובעלי התפקידים מגישים תוכנית עבודה שנתית ומעדכנים את תחומי אחריותם בהתאם לצרכים המשתנים. התפקידים ותחומי האחריות ברורים לכלל חברי הצוות. בבית-ספר קיימת מוטיבציה סבירה למילוי תפקיד.	קיימת הגדרת תפקידים ברורה של בעלי תפקידים וחלוקה של תחומי אחריות. מינוי בעלי התפקידים נעשה על בסיס התאמה לתפקיד. מורים אינם ששים למלא תפקיד בבית-ספר.	לא קיימת הגדרת תפקידים ברורה של בעלי תפקידים וחלוקה ברורה של ותחומי אחריות. חלוקת התפקידים אינה נעשית תמיד על בסיס כישורים אישיים והתאמה מקצועית לתפקיד.	מנהיגות ביניים: • הגדרת תפקיד תחומי אחריות ומוטיבציה למילוי תפקידים	5
וגם... בית-הספר מקיים מערך השתלמות בית-ספרי למנהיגות הביניים (השתלמות רכזים) ומנגנון מוסדר לליווי ולחניכה אישיים של בעלי תפקידים קיימים, ובעיקר בעלי תפקידים חדשים.	וגם... מתקיים תהליך איתור וגיוס של כוחות פנימיים להרחבת שדרת מנהיגות הביניים. מנהיגות הביניים מקבלת כלים לניהול ולהובלה אפקטיביים של הצוות.	בבית-הספר נעשה תהליך חלקי של מיפוי צוות ואיתור מועמדים לצורכי בית-הספר. למנהיגות הביניים כלים מועטים לניהול ולהובלה אפקטיביים של צוות.	בבית-הספר לא נעשה תהליך של מיפוי צוות ואיתור מועמדים לצורכי בית-הספר. למנהיגות הביניים חסרים כלים לניהול והובלה אפקטיביים של צוות.	איתור ופיתוח מנהיגות ביניים: • איתור כוחות פנימיים, מתן כלים לניהול ולהובלת צוות, ליווי וחניכה	6

מציין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... הצוות מפתח יישומים וידע נוספים וייחודיים על בסיס הנלמד בפיתוח המקצועי. הנהלת בית-הספר מאתרת כוחות פנימיים ומשלבת אותם במסגרת הפיתוח המקצועי של הצוות בבית-הספר.	וגם... ניכר יישום נרחב ומעמיק של הנלמד במסגרות לפיתוח מקצועי, המורים מיישמים בכיתתם את הלמידה באופן מושכל, ביקורתי ומותאם וחולקים את הידע שלהם במסגרת הצוותית. ההנהלה מכוונת את תהליכי הפיתוח המקצועי בהתאם לצורכי בית-הספר והמורה.	רוב הצוות משתתף באופן סדיר במסגרות לפיתוח מקצועי. ניכר יישום חלקי של הנלמד במסגרות לפיתוח מקצועי במסגרת הכיתה/בית-הספר. בית-הספר מזהה צרכים להתפתחות מקצועית של צוות ופועל ליישומם במסגרת בית-הספר (השתלמות מוסדית). תהליכי הפיתוח המקצועי של המורים לא תמיד בהלימה לצורכי בית-הספר.	רוב הצוות אינו משתתף באופן סדיר במסגרת לפיתוח מקצועי בהשתלמות המוסדית או מחוץ לבית-הספר. לא מורגשים תהליכי היישום של הנלמד במסגרות לפיתוח מקצועי, במסגרת הכיתה/בית-הספר. בית-הספר מזהה צרכים להתפתחות מקצועית, אך מתקשה לפעול ליישומם.	פיתוח מקצועי של צוות בית-הספר: השתתפות בפיתוח המקצועי בהלימה לצורכי בית-הספר, יישום הנלמד בבית-הספר	7
וגם.... רוב הצוות שותף בהובלת תהליכים מרכזיים בית-ספריים ומתגייס לקדם יוזמות ופרויקטים מערכתיים.	וגם... רוב הצוות משקיע באופן עקבי זמן ומאמץ בפעילויות בכל תחום בכיתה ובבית-הספר, ומוכן לקבל על עצמו משימות מערכתיות ו/או תפקידים ברמה הבית-ספרית.	רוב הצוות משקיע זמן ומאמץ לסייע ולעזור לאחרים בכל תחום, משתף פעולה עם הצוות המקצועי ועם הנהלת בית-הספר.	רוב הצוות אינו מעורב בפעילויות/משימות בית-ספריות, ומכוון לעבודה בתוך כיתתו בלבד.	שותפות צוות: • צוות מעורב ושותף בקידום תהליכים ויוזמות בית-ספריים.	8

מרחב צוותי

מצוין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... נוסף על תוכנית הלימודים הרשמית, הצוות בונה תוכנית לימודים ייחודית בבית-הספר ומיישם אותה ברמת בית-ספר/כיתה/פרט.	חברי הצוות בונים במשותף את תוכנית הלימודים תוך שיח פדגוגי מכוון הוראה ולמידה. חברי הצוות עוקבים אחר ההתקדמות בתוכנית הלימודים ברמת בית-ספר/כיתה ופרט אל מול התכנון ומעדכנים ומגבשים אסטרטגיות פעולה לשיפור.	חברי הצוות משתפים זה את זה בחומרים ובכלים, אך לא בונים ביחד את תוכנית הלימודים. חברי הצוות עוקבים בנפרד אחר התקדמות בתוכנית הלימודים אל מול התכנון.	חברי הצוות עובדים בנפרד על כתיבת תוכנית הלימודים. לא נבנית כל שנה תוכנית לימודים מסודרת על פי לוח מתוכנן מראש.	כתיבה משותפת של תוכנית לימודים ומעקב אחר יישומה: • היכרות עם תוכנית הלימודים • מעקב אחר התקדמותה אל מול תכנון • שותפות בבניית תוכניות לימודים בית-ספריות	1
וגם... הצוות מפעיל מנגנון מובנה למיפוי ותכנון ההוראה לנוכח קשיים ספציפיים של תלמידים בתחום הדעת, בצוות נעשים תהליכי ניתוח של תוצרי תלמידים על בסיס מחוונים, ותהליכי הוראה על בסיס תצפיות הדדיות בשיעורים, בהתאם לכך ניתנים מענים מדויקים.	וגם... ההוראה מבוססת בצורה שיטתית על איתור קשיים בתהליך הלמידה באמצעות מיפויים ומתן מענה מדויק על בסיס נתונים וצרכים. בהתבסס על תהליכי המיפוי הצוות מתאים תהליכי הוראה-למידה למאפייני התלמידים ונותן מענה נרחב לקשיי התלמידים.	הצוות מקיים תהליכי מיפוי סדורים ומעמיקים, מתכנן את הלמידה על בסיס נתונים, מאתר חלק מהקשיים ומספק מענה חלקי לקשיי הלמידה.	הצוות מתקשה לקיים תהליכי מיפוי רציפים ומעמיקים, מאתר באופן חלקי קשיים בלמידת תחום הדעת ו/או אינו נותן מענה הולם לקשיים אלו.	מתן מענה מבוסס נתונים והתאמת תהליכי הוראה-למידה-הערכה למאפייני התלמידים	2

מצוין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... הצוות מפתח כלי הוראה-למידה-הערכה ומשאבים ייחודיים להוראה ולהערכה של תחום הדעת ומתווך אותם לצוות בית-הספר ו/או מחוצה לו.	וגם... הצוות בונה בצורה שיטתית ומשותפת חומרי למידה ומתאים אותם למאפייני התלמידים. (תוך התייחסות לידע, מיומנויות וערכים)	הצוות מתקשה בבנייה ובהתאמת חומרי הוראה-למידה-הערכה לצורכי תלמידים. הצוות מתכנן חומרי הוראה-למידה-הערכה משותפים בצורה חלקית ומיישם אותם בכיתות	ישיבות הנהלה מובנות במערכת, אך לא מתקיימות בצורה סדירה. כוללות את מנהל בית-הספר והנהלה מצומצמת ומתקיימות עד פעמיים בחודש. נוכחות חברי ההנהלה אינה סדירה. בבית-ספר לא קיים לוח גאנט מאורגן וידוע לכולם.	תכנון ובנייה של חומרי הוראה-למידה-הערכה: • תכנון חומרי הוראה מותאמים לצורכי התלמידים • התייחסות לידע, למיומנויות ולערכים • תיווך חומרי הלמידה	3
וגם... ברמת הצוות נעשים תהליכים של ניתוח ממצאי התצפיות לשיפור תהליכי ההוראה. אצל רוב חברי הצוות מתקיים תהליך רפלקטיבי והם עושים שימוש מיידי ומיישמים את המשוב שקיבלו לשיפור ההוראה.	וגם... בצוות נעשה שימוש מוסדר בצפייה הדדית בשיעורים, חלק חברי הצוות יודעים לספק משוב והערכה מקדמי למידה אפקטיביים בעמיתים.	קיימת צפייה ההדדית אקראית בשיעורים של חברי צוות. ניכרת התחלה של שימוש בטכניקות של משוב והערכה מקדמי למידה במסגרת הצפייה (חיזוק פעולות חיוביות, התייחסות לנקודות טעונות שיפור, ספציפי, בר יישום, מעודד ומחזק).	מערך הצפייה ההדדית בשיעורים אינו מוסדר במערכת השעות. בצוות חסר ידע על טכניקות של צפייה אפקטיבית ומשוב והערכה מקדמי למידה.	צפייה בשיעורים ומתן משוב מקדם למידה: • מערך מוסדר של צפייה הדדית בשיעורים. • משוב והערכה מקדמי למידה	4

מצוין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... הצוות מפתח יישומים וידע נוספים וייחודיים על בסיס הנלמד. הצוות מזהה צרכים נוספים להתפתחות מקצועית, הנגזרים מביצועי המורים/תלמידים, ויוצר מענים מתאימים. הצוות מפיץ את ידיעותיו בהוראת תחום הדעת לצוותים אחרים.	וגם... ניכר יישום של הנלמד במסגרת הפיתוח המקצועי בתחום הדעת בכיתות ובמסגרת הצוותית.	חלק מהצוות משתתף באופן סדיר במסגרות לפיתוח מקצועי בתחום הדעת. יש שיתוף הדדי בצוות. ניכר יישום חלקי של הנלמד במסגרות הפיתוח המקצועי	רוב הצוות אינו משתתף באופן סדיר במסגרות לפיתוח מקצועי בתחום הדעת. אין יישום בכיתות של הנלמד במסגרות לפיתוח מקצועי.	השתתפות במסגרות לפיתוח מקצועי בתחום הדעת: • השתתפות בפיתוח מקצועי בתחום הדעת, שיתוף בניית יישומים וידע חדש	5
וגם... רוב הצוות משקיע בעקביות ובהתמדה זמן ומאמץ בכל תחומי העשייה הכיתתיים, השכבתיים והבית-ספריים ומחויב לסטנדרטים גבוהים של ביצוע.	וגם... רוב הצוות משקיע בעקביות ובהתמדה זמן ומאמץ לשיפור תהליכי ההוראה, מציב לעצמו סטנדרטים גבוהים של ביצוע ויעדים לקידום הישגים.	חלק הצוות מגויס לשינוי ולשיפור תהליכי ההוראה, מוכן להשקיע זמן ומאמץ בהתמקצעות, אך מציב לעצמו סטנדרטים בינוניים של ביצוע וקידום הישגים.	רוב הצוות לא מגויס מספיק לשיפור תהליכי ההוראה, ונמנע מלהתחייב לקידום יעדי ההוראה וההישגים בכיתתו.	מחויבות הצוות: • מגויסות צוות, השקעה, מחויבות לתוצאות, הצבת סטנדרטים לביצוע	6
וגם... בית-הספר מתכנן ובונה סביבות למידה הנותנות מענה לימודי, חברתי ורגשי לצורכי התלמידים, ומספקות גירויים לסוגיות חברתיות-רגשיות-אקטואליות, המשמשות בסיס לדיון.	וגם... מנהל בית-הספר מעודד מורים ותלמידים לקחת חלק פעיל בתכנון ובהקמה של סביבות למידה כיתתיות. וחוץ כיתתיות. סביבות הלמידה מספקות גירוי למידה מעניינים ומגבירים את מעורבות התלמידים. הצוות החינוכי מעדכן את סביבות הלמידה לפי תוכנית הפעילות.	מנהל בית-הספר פועל להקמת סביבות למידה. סביבות הלמידה הקיימות נותנות ביטוי לנושאים הנלמדים בדרכי ייצוג שונות. עדכון סביבות הלמידה נעשה בתדירות לא גבוהה.	סביבת הלמידה בבית-הספר אינה מבטאת את הנושאים הנלמדים. אין עידוד משמעותי והקצאת משאבים ייעודיים מספקים לטיפול סביבת לימודית מפעילה כיתתית ובית-ספרית.	סביבה לימודית מפעילה: • תכנון סביבות למידה כיתתיות וחוץ כיתתיות, מעורבות תלמידים ומורים בתכנון, ועדכון הסביבות	7

מרחב פדגוגי

מציין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... בית-הספר יכול לייצר תמונת מצב רב שנתית על הישגי התלמידים ברמות השונות ועדויות להתקדמותם. בית-הספר פועל בשקיפות מלאה מביא את הנתונים לידיעת הנהגת הורים/פיקוח/רשות דן עם השותפים ומגבש איתם אסטרטגיות פעולה לשיפור	וגם... לבית-הספר יכולת לייצר בקלות ובמהירות תמונת מצב של הישגי התלמידים (במקצועות הליבה) ברמות השונות ושל מידת התקדמותם. מציב יעדים מדידים וראיות/עדויות להתקדמות התלמידים, ומשתף בנתונים את מורי בית-הספר.	בית-הספר מקיים תהליכי מיפוי סדורים בכלי מיפוי בית-ספריים, מציב יעדים מדידים העונים על צורכי התלמידים ומסוגל להציג תמונת מצב על אודות היבטים אלו.	בית-הספר מתקשה לקיים תהליכי מיפוי רציפים ומעמיקים ומעקב שוטף אחר התקדמות התלמידים בית-הספר, מתקשה להציג תמונת מצב על התקדמות התלמידים.	מיפוי הערכה ובקרה של הישגי הלומדים: • קיום תהליכי מיפוי, הצבת יעדים ומעקב אחר ההתקדמות.	1
וגם... בבית-הספר נעשים תהליכי ניתוח של תוצרי תלמידים על בסיס מחוונים, ותהליכי הוראה על בסיס תצפיות הדדיות בשיעורים. מגבש בשיתוף ההורים והרשות מענים לצורכי תלמידים. מגייס משאבים חוץ בית-ספריים נרחבים לטובת התלמידים.	וגם... בית-הספר ממפה את צורכי התלמידים בכלים מקצועיים (תמ"י 360, מפת התבוננות ועוד). תהליכי ההוראה מבוססים על איתור שיטתי של קשיים בלמידה ומתן מענה ברמה בית-ספרית/כיתתית/פרטנית. בית-הספר מתאים את מערך המענים הבית-ספריים לצרכים. בית-הספר בודק את אפקטיביות המענים בכמה צמתים לאורך השנה.	בית-הספר מקיים תהליכי מיפוי ומאתר את קשיי התלמידים רק בחלק מהרמות (בית-ספרית/כיתתית/פרטנית). מתכנן את הלמידה על בסיס הנתונים ומספק מענה חלקי לקשיי התלמידים. בית-הספר בודק את האפקטיביות של המענים פעם בשנה.	בית-הספר מתקשה לקיים תהליכי מיפוי ואינו מאתר את הקשיים הפדגוגיים של התלמידים ברמות השונות (תלמיד, קבוצה, כיתה, בית-ספר) ואינו מתאים את המענים הפדגוגיים לצורכי התלמידים.	מיפוי פדגוגי והתאמת המערך והמענים לצורכי ומאפייני התלמידים: • קיום תהליכי מיפוי ואיתור קשיים פדגוגיים, מתן מענה מותאם, בדיקת האפקטיביות	2

מצוין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... בית-ספר מקדם יוזמות פדגוגיות ומזמן גם יוזמות של תלמידים, הורים, וגורמים בקהילה. מעודד מעורבות והשתתפות בדרכים יצירתיות, מפתח את היוזמות והמענים ובוחר את האפקטיביות ואת התרומה לקידום התלמידים בכמה צמתים בשנה.	וגם... בית-הספר מטפח בהתמדה ובשיטתיות מסגרות הנותנות מענים לתלמידים מתקשים ומצטיינים ומפתח תחומי עניין של תלמידים במסגרת בית-ספרית. הנהלת בית-הספר מקדמת יוזמות פדגוגיות בית- ספריות ייחודיות, מגייסת משאבים להפעלתן ובוחנת את האפקטיביות ואת תרומתן לקידום התלמידים.	בית-ספר מקיים מגוון מסגרות תגבור לתלמידים מתקשים, אך מתקשה בהצבת אתגרים לתלמידים טובים ומצטיינים. חלק ממורי בית- הספר מפתחים מענים פדגוגיים. ניכרת התחלה של פתיחת חוגי העשרה ומתן אפשרות בחירה לתלמידים סביב תחומי עניין.	מגוון היוזמות והמענים הפדגוגיים בבית-הספר דל. מורי בית-הספר אינם יוזמים מענים ויוזמות פדגוגיות.	הפעלת יוזמות ומענים פדגוגיים למגוון תלמידים: • מגוון מענים לתלמידים חזקים ומתקשים, פיתוח יוזמות ומענים ייחודיים, בחינת האפקטיביות של המענים	3
וגם... ניתן מענה ממוסד בשעות הפרטניות גם להיבטים רגשיים- חברתיים של תלמידים. בית-הספר מפעיל תוכנית מסודרת לניצול שעות ניהול כיתה לטובת שיפור אקלים בית-ספרי.	וגם... תוכנית השעות הפרטניות מוערכת לפחות פעמיים בשנה ונעשה ניוד של השעות בהתאם לצרכים משתנים. מתקיים תהליך של בקרה והערכה של האפקטיביות של השעות ותרומתן לקידום הישגים. השעות הפרטניות ניתנות גם לתלמידים מתקשים וגם לתלמידים מצטיינים.	שיבוץ השעות הפרטניות נעשה על בסיס מיפוי צורכי התלמידים. השעות הפרטניות מתקיימות באופן עקבי. השעות מותאמות לצורכי התלמידים באופן חלקי. מתקיים תהליך חלקי של בקרה והערכה אחר יישומן והאפקטיביות שלהן.	שיבוץ השעות הפרטניות נעשה בעדיפות לצורכי המערכת ולא על בסיס מיפוי צרכים מוקדם. השעות הפרטניות אינן מתקיימות באופן עקבי ולא מתקיים תהליך בקרה והערכה אחר יישומן והאפקטיביות שלהן.	ניצול השעות הפרטניות: • שיבוץ שעות על בסיס מיפוי צרכים, תהליך של בקרה והערכה אחר ניצול השעות	4

מצוין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... ההוראה הדיפרנציאלית נעשית בצורה שיטתית ושוטפת, הצוות מחויב להתאים את תהליכי ההוראה לטובת מיצוי מיטבי של יכולות התלמידים. צוות המורים משתלם בצורה מעמיקה ברמה הבית-ספרית בנושא הוראה דיפרנציאלית/ שיטות הוראה- למידה מותאמות לתלמידים מתקשים.	וגם... יש ביטויים להוראה דיפרנציאלית ביותר משליש מהשיעורים באמצעות התאמת הלמידה לרמות השונות, חלוקת הכיתה לקבוצות למידה, הכנסת מורה נוסף לשיעור וכו'. הצוות נחשף לידע בנוגע לשיטות הוראה-למידה המותאמות לתלמידים מתקשים.	יש התחלה של הוראה דיפרנציאלית (שוני בצרכים, בקצב הלמידה או ביכולות של התלמידים וכו') באמצעות הגדרת יעדים וחומרי למידה שונים לתלמידים ברמות השונות.	רוב הצוות מתייחס אל הכיתה ואל התלמידים כמקשה אחת. אינו מתייחס לשוני בצרכים, בקצב הלמידה או ביכולות של התלמידים.	הוראה דיפרנציאליות מותאמת לצורכי התלמידים: • התייחסות לדיפרנציאליות בהוראה, קיים ידע בנושא	5
וגם... צוות המורים משתמש באופן עקבי יצירתי ומעמיק במגוון שיטות הוראה ואמצעים בהוראה הצוות בקיא בהתאמת מגוון שיטות ההוראה והאמצעים בהוראה לרמות השונות של התלמידים, ובעיקר לתלמידים מתקשים. מפעיל קהילות שיתופיות של לומדים ועמיתים לצורך הבניית ידע בנושא	וגם... צוות המורים משתמש במגוון שיטות הוראה ואמצעים בהוראה, ומשלב דרכי הוראה- הערכה חלופיות, משתמש באופן מושכל בסביבות מתוקשבות בהוראה. הצוות נחשף בצורה מעמיקה לידע בנוגע לשיטות הוראה הערכה חלופיות וקידום תפקודי לומד מפתח באופן פעיל חומרי למידה מותאמים	צוות המורים משתמש במגוון דרכי הוראה למידה הערכה בצורה נקודתית ולא מערכתית. יש התחלה של שילוב דרכי הוראה- הערכה חלופיות. הצוות מתקשה בהתאמת מגוון דרכי ההוראה- הערכה לרמות השונות של התלמידים ובפיתוח חומרי למידה דיפרנציאלים	צוות המורים משתמש במגוון דל של שיטות הוראה ואמצעים בהוראה (בהם אמצעים מתוקשבים) רוב המורים משתמשים בכלי הערכה שהם בעיקרם מבחנים	מגוון דרכי הוראה, למידה והערכה (חלופות בהערכה) • שימוש במגוון דרכי הוראה למידה והערכה, פיתוח חומרי למידה מותאמים	6

מציין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... הצוות משתמש באופן יצירתי בשיטות, מסגרות ואמצעים מגוונים וחדשניים להערכה (בהם הערכה מתוקשבת), משלב בצורה שיטתית הערכה מעצבת ומסכמת ורכיבי רפלקציה והערכה עצמית של התלמידים/ או הערכת עמיתים בתהליך המשוב והערכה.	וגם... הערכת הישגי הלומדים מעמיקה ומאפשרת ניתוח של הישגים ברמות שונות וע"פ תכנים/ מיומנויות/ רמות חשיבה . קיימים מחוונים להערכת הישגי הלומדים.	הקריטריונים להערכת הישגי תלמידים אחידים וברורים לכלל הצוותים, הערכת הישגי הלומדים נעשית בכלים אחידים, ומתקיימת בשתי צמתים בשנה. הצוות מדווח על ההישגים בצורה סדירה להנהלת בית-הספר בצמתים אלו. נעשה שימוש בעיקר בכלים של הערכה מסכמת, ישנה התחלה של שימוש בכלי הערכה מעצבת וחלופות בהערכה	הקריטריונים להערכת הישגי תלמידים אינם אחידים וברורים לכלל הצוותים, הערכת הישגי הלומדים ברמות השונות אינה מתקיימת בכלים אחידים ובצמתי זמן קבועים. נעשה שימוש בעיקר בכלים של הערכה מסכמת (מבחנים)	הערכת הישגים • קריטריונים אחידים להערכת תלמידים ושימוש במחוונים, דרכי דיווח סדורות , שימוש בכלי הערכה מגוונים	7

מרחב אקלימי קהילתי

מציין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... רוב המורים ומקיימים מפגשי דיאלוג פרטניים- קבוצתיים מותאמים לצורכי התלמידים ומשתפים הורים בחלק מהמפגשים. בית-הספר מפעיל מעגלי שיח עם תלמידים סדורה.	וגם... רוב המורים מתכננים באופן דיפרנציאלי את זמן המפגשים, ומקיימים מפגשי דיאלוג פרטניים- קבוצתיים מותאמים לצורכי התלמידים. בית-הספר מפעיל מעגלי שיח עם תלמידים בצורה חלקית	רוב המורים מקיימים מפגשים קבועים לשיפור הדו שיח מורה- תלמיד ולשיפור הדיאלוג עם התלמידים, ומנצלים בצורה יעילה את שעות ניהול כיתה. רוב המורים מגלים אכפתיות ומחויבות כלפי כלל התלמידים, והאינטראקציה מורה- תלמיד ידידותית ומבטאת חום, דאגה וכבוד. רוב המורים מצליחים לתת מענה יעיל בפתרון בעיותיהם של התלמידים.	המורים אינם מקפידים על מפגשים סדירים עם התלמידים לשיפור הדו-שיח מורה תלמיד ברמת הפרט וברמת הכיתה, ישנם מורים שאינם מגלים חום, אכפתיות ומחויבות כלל התלמידים, ומתקשים בפתרון בעיותיהם	הבניית תהליכים לשיפור הדו-שיח מורה- תלמיד • קיום מפגשי שיח סדירים מורה- תלמיד, מחויבות ואכפתיות מורים כלפי תלמידים ומתן מענה יעיל	1

מצוין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... בית-הספר מגבש בשיתוף ההורים והרשות מענים לצורכי תלמידים. מגייס משאבים חוץ בית-ספריים נרחבים לטובת התלמידים.	וגם... תהליכי ההתערבות מבוססים על איתור שיטתי של קשיים ברמה הרגשית- חברתית ומתן מענה מדויק ברמה בית- ספרית/כיתתית/ פרטנית. בית-הספר ממפה את צורכי התלמידים באמצעות שאלון תמ"י 360 ומתאים את מערך המענים הבית-ספריים לצרכים. בית-הספר בודק את אפקטיביות המענים בשלושה צמתים לפחות.	בית-הספר מאתר את קשיי התלמידים ברמה בית-ספרית/ כיתתית/פרטנית, ומספק מענה חלקי לקשיי התלמידים. בית-הספר מייצר מענים חדשים בהתאם לצרכים ובודק את האפקטיביות שלהם בשני צמתים לפחות. בית-הספר בודק את אפקטיביות המענים בשלושה צמתים לפחות.	בית-הספר מאתר באופן חלקי את הקשיים הרגשיים- חברתיים של התלמידים ברמות השונות ומתקשה להתאים את המענים לצורכי התלמידים. בית-הספר מתקשה לחדש/לעדכן את המענים הרגשיים- חברתיים ולעקוב אחר האפקטיביות שלהם.	התאמת מגוון מענים רגשיים-חברתיים לצרכים: • איתור קשיים רגשיים- חברתיים, מתן מענים מתאימים, בחינת האפקטיביות של המענים וייצור מענים חדשים	2
וגם... תוצאות התוכנית הייעוצית-חברתית מתורגמות ומשפיעות באופן ישיר על האקלים הבית-ספרי כפי שבא לידי ביטוי בנתונים.	וגם... צוות הייעוץ החינוכי-חברתי בונה יחידות התערבות משותפות ומפעילן. הצוות אוסף ומציג ראיות ונתונים על מידת השגתן של המטרות והיעדים בתחום הייעוצי- חברתי ומנייד משאבים במהלך השנה בהתאם לנתונים שנאספו.	תוכנית העבודה הייעוצית-חברתית מבוססת על מיופיים של מכלול משאבי בית-הספר, נבנית בשיתוף צוות הייעוץ והחינוך החברתי. יש מעקב של תכנון מול ביצוע באמצע השנה ובסופה. יש שקיפות מול הצוות בשיקולי הדעת והבאת התוכנית לידיעת הנהלת בית-הספר/ הורים/פיקוח/רשות.	תוכנית העבודה השנתית אינה מבוססת על אבחון ומיופי בית-ספרי ואינה מבטאת את אתגרי בית-הספר וצורכי התלמידים מבחינה רגשית- חברתית. אין מעקב סדור אחר המענים שניתנים, אין שקיפות ובקרה אחר יישום התוכנית.	יישום תוכנית עבודה ייעוצית- חברתית: • תוכנית העבודה הייעוצית- חברתית מבטאת את אתגרי בית-הספר, נעשה מעקב אחר יישומה	3

מצוין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... רוב המורים יוזמים הזדמנויות להעצמה ופיתוח המסוגלות של התלמידים. מעודד התמודדות עם תופעות חברתיות ומסייע בהגברת מעורבות חברתית פעילה. מרחיב את הציפיות והאחריות להצלחת התלמידים אצל מורים עמיתים.	וגם... רוב המורים מבטאים ציפיות גבוהות מהתלמידים ואחריות להישגים לימודיים והתנהגותיים, רגשיים וחברתיים. בית-הספר מפעיל מגוון שיטות ומנגנונים להגברת המוטיבציה והאחריות של המורים כלפי תלמידיהם בתחומים השונים.	רוב המורים מטפחים מוטיבציה ותחושת מסוגלות בקרב התלמידים. רובם מכוונים למיצוי היכולות האישיות של התלמידים. בית-הספר פועל במישורים שונים (הסברתי/שיחות אישיות/הגברת מוטיבציה/תגמול וכו') לעידוד המורים לגלות מחויבות להישגי תלמידיהם.	רוב המורים מבצעים את תפקידם בצורה פורמאלית, תוך התעלמות מהיבטים רגשיים-חברתיים בהתפתחות התלמידים. רובם אינם מגלים מחויבות להגיע לתוצאות ומתקשים לקחת אחריות להישגי תלמידיהם. רובם מתקשים / אינם מכוונים למיצוי היכולות האישיות של התלמידים. הנהלת בית-הספר מתקשה לעודד את המורים לקחת אחריות על הישגי תלמידיהם	טיפול תחושת אחריות ומחויבות בקרב המורים להצלחת התלמידים ורווחתם • טיפוח מוטיבציה ותחושת מסוגלות בקרב תלמידים, אחריות המורים כלפי הישגי התלמידים	4
וגם... בית-הספר יכול לספק נתונים על אפקטיביות המנגנונים למניעת נשירה והגברת ההתמדה.	וגם... בית-הספר יודע להצביע על מגמות ברמה רב שנתית בנושא נשירה וצומתי סיכון של תלמידים (מעברים) ולתת מענה מותאם.	בית-הספר מאתר את קשיי התלמידים ברמה בית-ספרית/כיתתית/פרטנית ומספק מענה חלקי לקשיי התלמידים. בבית-ספר קיימים מנגנונים לאיתור תלמידים בסיכון ובית-הספר מקצה משאבים להקמת מסגרות לימודיות-רגשיות הנותנות מענה לצורכי התלמידים.	בית-הספר מאתר באופן חלקי את הקשיים הלימודיים-הרגשיים-חברתיים של התלמידים ומתקשה להתאים את המענים. לא קיים בבית-ספר מנגנון לאיתור ולטיפול תלמידים בסיכון לנשירה.	בניית מנגנונים לאיתור וטיפול בתלמידים בסיכון לנשירה: • איתור תלמידים בסיכון, הקצאת משאבים ומענים	5

מצוין	גבוה	בינוני	נמוך	מימד	
וגם... בית-הספר מפתח בשיתוף ההורים תוכניות/דרכי עבודה מותאמות לקידום הלמידה של ילדיהם.	וגם... הצוות מעודד שותפות של הורים בקידום הלמידה של ילדיהם, יוזם וממסד שותפות של הורים בתכנון ובהפעלה של פעילויות בית-ספריות. יוזם שיח בקבוצות קטנות עם ההורים.	הצוות מוסר להורים מידע על תוכנית הפעילות הלימודית והחינוכית וקיימות מסגרות לעדכון ההורים באופן סדיר בדבר תפקוד ילדיהם.	הצוות החינוכי אינו מוסר מידע/מוסר מידע חלקי להורים על תוכנית הלימודים. אינו מקפיד לעדכן את ההורים באופן סדיר בדבר תפקוד ילדיהם (הורים מגלים שיש בעיות רק כשהן כבר ברמת משבר). הצוות מסתייג ממעורבות הורים ומעדיף שלא לשתפם בפעילות הכיתה.	שיתוף הורים בהיבט החינוכי-לימודי: • שותפות עם הורים	6
וגם... הצוות מעודד יוזמות חברתיות של תלמידים בדרכים יצירתיות וחדשניות, משקיע משאבים ומערב גורמים שונים בקהילה.	וגם... הצוות מעורר סקרנות ומוטיבציה להגברת מעורבותם של התלמידים, מעורר דיונים ו/או הפעלות מגוונות, מזמן אינטראקציות גם בהקשר חברתי וערכי. הנהלת בית-הספר מגייסת גורמים בקהילה להגברת המעורבות החברתית והקהילתית.	הצוות מזמן חומרים רלוונטיים, שיטות הוראה מגוונות, דיונים ו/או הפעלות מתוכננות להגברת מעורבותם החברתית של התלמידים. הנהלת בית-הספר מגייסת לטובת העניין את מועצת התלמידים, באופן מצומצם יותר גורמים בקהילה.	הצוות אינו מתייחס לחשיבות הנושא ולרלוונטיות שלו לתלמידים. אינו מעודד מעורבות והשתתפות ומתעלם מתלמידים שאינם משתתפים בפעילות חברתית.	עידוד מעורבות חברתית פעילה: • הגברת מעורבות חברתית של תלמידים וגיוס גורמים בקהילה	7

נספח 3

מופעי הצב"מ השנתיים

צב"מ 1 - בניית תוכנית עבודה בית-ספרית - מרום (להגשה עד דצמבר)

א. תעודת זהות של בית ספר במרום

שם בית הספר:	כתובת בית הספר:
טלפון:	שם הרשות:
שם המנהל/ת:	ותק המנהל/ת:
מספר מורים:	מספר תלמידים:
פרופיל מורים:	(פאי ותק, פאי השכלה).
שם המפקח/תוטל:	שם המדריך/הוטל:
מוסדות חינוך מזינים:	
מסלול במרום:	מוגבר/מתון:
שנת מיצ"ב:	מדד טיפוח:
הישגים לימודיים:	שפה
מדעים	אנגלית
נתוני אקלים:	אלימות
שביעות רצון כללית	קרבה ושייכות
	מוגנות

שותפים מרכזיים בבית הספר (בעלי תפקידים, מדריכים וכו')	מהות והערות

תוכניות ייחודיות וגופים מתערבים	מהות והערות

ב. תוכנית עבודה בית-ספרית - מרום

יעד 1:
מתחבר למטרה (מתנ"ה):
מתחבר ליעד (מתנ"ה):
מרחב פעולה של היעד (מרחב פדגוגי, אקלימי, קהילתי, צוותי, ניהולי-מנהיגותי):
נימוקים לבחירת היעד:
נתונים שתומכים בבחירת היעד:

תיאור המשימה	פעולות מרכזיות	מדדי תפוקה ותוצאה	אוכלוסיית היעד	משאבים	לוח	שותפים	אחריות

יעד 2:
מתחבר למטרה (מתנ"ה):
מתחבר ליעד (מתנ"ה):
מרחב פעולה של היעד (מרחב פדגוגי, אקלימי, קהילתי, צוותי, ניהולי-מנהיגותי):
נימוקים לבחירת היעד:
נתונים שתומכים בבחירת היעד:

אחריות	שותפים	לו"ז	משאבים	אוכלוסיית היעד	מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה

יעד 3:							
מתחבר למטרה (מתנ"ה):							
מתחבר ליעד (מתנ"ה):							
מרחב פעולה של היעד (מרחב פדגוגי, אקלימי, קהילתי, צוותי, ניהולי-מנהיגותי):							
נימוקים לבחירת היעד:							
נתונים שתומכים בבחירת היעד:							
אחריות	שותפים	לוח	משאבים	אוכלוסיית היעד	מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה

יעד 4:
מתחבר למטרה (מתנ"ה):
מתחבר ליעד (מתנ"ה):
מרחב פעולה של היעד (מרחב פדגוגי, אקלימי, קהילתי, צוותי, ניהולי-מנהיגותי):
נימוקים לבחירת היעד:
נתונים שתומכים בבחירת היעד:

אחריות	שותפים	לו"ז	משאבים	אוכלוסיית היעד	מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה

צב"מ 2 - תכנון מול ביצוע (להגשה עד סוף פברואר)

שם ביה"ס: _____ שם מנהל בית הספר: _____

שם המדריך: _____

יעד 1:

מסקנות אופרטיביות	זיהוי וניתוח גורמים מעכבים/חסמים וגורמים מקדמים		תכנון מול ביצוע - היכן אנו עומדים היום בכל יעד?					תוצאות רצויות - מה רצינו להשיג?		
	זיהוי וניתוח גורמים מקדמים	זיהוי וניתוח גורמים מעכבים	לא בוצע	בוצע חלקי		בוצע מלא		מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה
			פעולה	מדד תפוקה	פעולה	מדד תפוקה	פעולה			

הסקת מסקנות אופרטיביות וניתוחן: מה ממשיכים ומחזקים? אילו שינויים עושים? אילו מדדים מעדכנים? משימות שבוצעו חלקית או לא בוצעו כלל - מה צריך לעשות כדי לקדם?

משימות חדשות/נוספות לקידום היעד:

אחריות	שותפים	לו"ז	משאבים	אוכלוסיית היעד	מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה

יעד 2:

מסקנות אופרטיביות	זיהוי וניתוח גורמים מעכבים/חסמים וגורמים מקדמים		תכנון מול ביצוע - היכן אנו עומדים היום בכל יעד?					תוצאות רצויות - מה רצינו להשיג?		
	זיהוי וניתוח גורמים מקדמים	זיהוי וניתוח גורמים מעכבים	לא בוצע	בוצע חלקי		בוצע מלא		מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה
			פעולה	מדד תפוקה	פעולה	מדד תפוקה	פעולה			

הסקת מסקנות אופרטיביות וניתוח: מה ממשיכים ומחזקים? אילו שינויים עושים? אילו מדדים מעדכנים? משימות שבוצעו חלקית או לא בוצעו כלל - מה צריך לעשות כדי לקדמן?

משימות חדשות/נוספות לקידום היעד:

אחריות	שותפים	לו"ז	משאבים	אוכלוסיית היעד	מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה

יעד 3:

מסקנות אופרטיביות	זיהוי וניתוח גורמים מעכבים/חסמים וגורמים מקדמים		תכנון מול ביצוע - היכן אנו עומדים היום בכל יעד?					תוצאות רצויות - מה רצינו להשיג?		
	זיהוי וניתוח גורמים מקדמים	זיהוי וניתוח גורמים מעכבים	לא בוצע	בוצע חלקי		בוצע מלא		מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה
			פעולה	מדד תפוקה	פעולה	מדד תפוקה	פעולה			

הסקת מסקנות אופרטיביות וניתוח: מה ממשיכים ומחזקים? אילו שינויים עושים? אילו מדדים מעדכנים? משימות שבוצעו חלקית או לא בוצעו כלל - מה צריך לעשות כדי לקדמן?

משימות חדשות/נוספות לקידום היעד:

אחריות	שותפים	לו"ז	משאבים	אוכלוסיית היעד	מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה

יעד 4:

מסקנות אופרטיביות	זיהוי וניתוח גורמים מעכבים/חסמים וגורמים מקדמים		תכנון מול ביצוע - היכן אנו עומדים היום בכל יעד?					תוצאות רצויות - מה רצינו להשיג?		
	זיהוי וניתוח גורמים מקדמים	זיהוי וניתוח גורמים מעכבים	לא בוצע	בוצע חלקי		בוצע מלא		מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה
			פעולה	מדד תפוקה	פעולה	מדד תפוקה	פעולה			

הסקת מסקנות אופרטיביות וניתוח: מה ממשיכים ומחזקים? אילו שינויים עושים? אילו מדדים מעדכנים? משימות שבוצעו חלקית או לא בוצעו כלל - מה צריך לעשות כדי לקדמן?

משימות חדשות/נוספות לקידום היעד:

אחריות	שותפים	לו"ז	משאבים	אוכלוסיית היעד	מדדי תפוקה ותוצאה	פעולות מרכזיות	תיאור המשימה



צב"מ 3 - כלי לבחינת היעדים והפעולות אל מול אינדקציות ליישום ותוצאה (עד אפריל)

שם ביה"ס _____ שם הרשות: _____

שם המנהל: _____ שם המפקח: _____

שם המדריך: _____ שנה בתוכנית: _____

מגזר(יהודי/בדואי): _____ יסודי/חטיבה: _____

מנהל/ה יקר/ה,

השנה פועלת בבית ספרך תוכנית מרום, אשר מטרתה חיזוק בתי ספר במדד טיפוח גבוה לשם צמצום פערים וקידום שוויון הזדמנויות במערכת החינוך.

בתי הספר שבתוכנית מקבלים ליווי פדגוגי וארגוני לסיוע בטיפוח תשתיות בתחומי הניהול, הארגון והפדגוגיה, כדי לשפר את הישגי הלומדים ולטייב את האקלים החינוכי.

התוכנית מתמקדת בערוצי פעולה שונים. נא סמן בצבע את ערוצי הפעולה שבהם בחרת להתמקד השנה במסגרת תוכנית מרום:

- א. פדגוגיה
- ב. צוות
- ג. אקלים וקהילה
- ד. מנהיגותי ניהולי

נודה לך אם תתייחס בשאלון זה ליישום התוכנית בבית ספרך רק במסגרת ערוצי הפעולה שבהם בחר בית הספר להתמקד במרום.

כמו כן, בסיוע המדריך/היועץ הארגוני הוסף עדויות לפעילות/להתקדמות/לשינוי ביעדים שבהם התמקד בית הספר.

במסגרת יישום תוכנית מרום באיזו מידה קיימת את כל אחד מהמרכיבים הבאים בבית ספרך? (סמן בספרה 1 במקום המתאים)

מרחב פדגוגי	מרכיבים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	עדויות לפעילות/ התקדמות/ שינוי (צרף קובץ)
קידום הישגים	מיפוי הישגים במקצוע/ שכבת גיל שנבחרה						
	מיפוי בשני צמתיים לפחות ומבדקים שוטפים במהלך השנה						
	בניית תוכנית עבודה בעקבות מיפוי						
	מיפוי כלל המשאבים והקצאתם ביעילות						
	יצירת מנגנוני מעקב ובקרה ברמת הצוות והנהלה						
	פיתוח מקצועי לטובת קידום הישגים						
	מתן כלים להוראה דיפרנציאלית						
	עליה של 5-10 נקודות בהישגים						
פיתוח חלופות בדרכי הוראה- למידה-הערכה (ה-ל-ה)	הכשרת הצוות בנושא חלופות בהערכה						
	בניית מערך הערכה חלופית בשכבת גיל/מקצוע נבחר						
	בנייה של יחידות הוראה מבוססות על הערכה חלופית לטיפוח תפקודי לומד						
	בניית מחוון להערכה						
	רפלקציה						
	30% מציון הלומדים מבוסס על הערכה חלופית						
עיצוב סביבות למידה	גיבוש צוות לתכנון סביבת למידה						
	תכנון סביבת למידה אל מול תוכנית העבודה						

מרחב פדגוגי	מרכיבים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	עדויות לפעילות/ התקדמות/ שינוי (צרף קובץ)
עיצוב סביבות למידה	הקצאת משאבים והקמת סביבת הלמידה						
	הפעלה של סביבת הלמידה ובקרה על תהליך הפעלתה						
עבודה מבוססת נתונים (מיפוי כולל של התלמידים במקצועות יסוד)	בניית כלי מיפוי מוסכם						
	גיוס הצוות והכשרתו בשימוש בכלי המיפוי						
	מיפוי בשני צמתים לפחות ומבדקים שוטפים במהלך השנה						
	זיהוי חוזקות ואתגרים ברמת תלמיד/כיתה/שכבה/בית ספר						
	בניית תוכנית עבודה בעקבות מיפוי						
	יצירת מנגנוני מעקב ובקרה של המיפוי ברמת הצוות וההנהלה						
	מיפוי בתי הספר עד לחודש מרץ						
מיפוי הפרט באמצעות תמ"י 360 ובניית תוכנית פעולה	יצירת שת"פ בין מנהל התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (תמ"י) בית-ספרי למנהל תמ"י רשותי וגיוס הצוות						
	יצירת מענים ובניית תוכנית פעולה ממוקדת - ממצאי תמ"י 360						
	בחירת משאבים תומכים ליישום תוכנית העבודה						
	בניית מערך צפייה בשיעורים הנתמך במערכת שעות						
צפייה בשיעורים ושיח מקדם למידה	הכשרת הצוות במגוון כלים לצפייה אפקטיבית						
	הכשרת הצוות במגוון כלים לשיח מקדם למידה						
	הפעלת תהליכי משוב ושיח מקדם למידה בעקבות צפייה						
	יישום של 80% ממערך הצפייה בשיעורים שנקבע						

מרחב פדגוגי	מרכיבים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	עדויות לפעילות/ התקדמות/ שינוי (צרף קובץ)
מתן מענה דיפרנציאלי מבוסס נתונים ומיפויים (מגוון מענים למגוון תלמידים)	מיפוי הישגים במקצוע/ שכבת גיל						
	בניית תוכנית עבודה המתבססת על עקרונות ההוראה הדיפרנציאלית						
	הכשרת צוות מורים רלוונטי ומתן כלים להוראה דיפרנציאלית						
	בניית כלי הוראה/הערכה/ יחידות הוראה דיפרנציאליים ומגוונים						
צוותי							
מיסוד שגרות עבודה ומנגנונים סדירים לפיתוח והעצמה של צוותי הוראה	קיום ישיבות צוות מקצועיות באופן סדור (מעוגנות במערכת השעות)						
	מתן כלים לצוות ללמידת שיטה של שיח פדגוגי איכותי						
	ניהול שיחות אישיות של המנהל עם המורים						
	הטמעת מנגנוני ליווי וחניכה למורים ותיקים, חדשים ולבעלי תפקידים						
	הקצאת זמן מובנה לעיסוק במרחב האקלימי שהצוות פועל בו						
למידת עמיתים	הטמעת מנגנונים להערכה אפקטיבית של מורים						
	צפייה בשיעורים כחלק מתוכנית העבודה הבית-ספרית (מעוגן במערכת השעות)						
	תכנון משותף של יחידות הוראה						
	הוראה משותפת בכיתות במודלים המכוונים לפיתוח מקצועי ולשיפור הישגים						

מרחב פדגוגי	מרכיבים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	עדויות לפעילות/ התקדמות/ שינוי (צרף קובץ)
קידום עבודת צוות	מיסוד מערך ישיבות צוות (מעוגנים במערכת השעות)						
	הגדרה של מטרות משותפות לצוות						
	בניית תוכנית עבודה ותוכנית לימודים לצוות						
	תכנון משותף של יחידות הוראה						
	בניית כלים להערכה ומדידה						
	עבודה על בסיס מיפויים ומתן מענים						
	העמקת הפיתוח המקצועי והכשרה						
איתור כוחות פנימיים (דרג ביניים) והעצמתם	מיפוי צוות ותפקידי הנהגת ביניים בהתאם לצורכי בית הספר						
	איתור וגיוס כוחות פנימיים להרחבת שדרת מנהיגות הביניים						
	מתן כלים לצוותי מנהיגות ביניים לעבודה אפקטיבית						
	מתן כלים למנהל לליווי צוותי הנהגת הביניים ולהעצמתם						
קידום ההוראה באמצעות תצפיות ושיח פדגוגי מקדם למידה	מערך מסודר של צפיית מנהל בשיעורים בדיקה ליעדי ביה"ס ובתחומי דעת אחרים						
	מתן משוב מקדם למורה בהתייחס למוקדים לשימור ולשיפור						
	שיתוף מליאת מורים בממצאי תצפיות בתחום דעת כדי לקדם שיח פדגוגי בתחום דעת						
	למידת עמיתים בתחום דעת אחד או יותר						

מרחב פדגוגי	מרכיבים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	עדויות לפעילות/ התקדמות/ שינוי (צרך קובץ)
אקלים - קהילה							
בחינה ויישום היעדים האקלימיים בתוכנית העבודה	גיבוש צוות אח"מ בית-ספרי וקביעת שגרות עבודה						
	מיפוי נתוני אקלים בית-ספריים בשיתוף צוות אח"מ באמצעות מיצ"ב/שאלוני אח"מ						
	גיבוש 1-2 יעדי אקלים בתוכנית העבודה						
	בנייה והפעלה של תוכנית התערבות ממוקדת						
	ליווי הצוות לקראת מבחן מיצ"ב אקלים/העברת שאלון אח"מ בית-ספרי						
	מהמשימות שנקבעו בוצעו (תכנון מול ביצוע) 70% לפחות						
	שיפור של עד 5 נקודות ביעדים שנקבעו במבחני המיצ"ב/ אח"מ						
הפעלת תוכנית התערבות ייעוצית/ חברתית מגוונת לקידום אקלים מיטבי בסביבה הבית-ספרית	גיבוש תוכנית התערבות בהתאם ליעד שהוגדר בתוכנית העבודה						
	גיוס והכשרה של הצוות הרלוונטי ליישום התוכנית						
	גיבוש לו"ז מוגדר ותכנים רלוונטיים ליישום התוכנית						
	בחינת האפקטיביות של תוכנית ההתערבות באמצעות שאלון/ משוב						
	שיתוף הקהילה/הורים בגיבוש והפעלת התוכנית						
גיבוש צוות בין מקצועי ייעוצי חברתי להובלה משותפת של תוכנית עבודה בית-ספרית	מיפוי ותכלול כלל תוכניות העבודה בתחומים הייעוציים- חברתיים						
	הקצאה ואיגום משאבים בהתאם לתוכנית הבית-ספרית						
	יצירת שגרות לליווי ומעקב אחר יישום תוכנית העבודה						

מרחב פדגוגי	מרכיבים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	עדויות לפעילות/ התקדמות/ שינוי (צרף קובץ)
מיפוי ומתן מגוון מענים רגשיים למגוון תלמידים (באמצעות מגוון כלים למדידת אקלים מיטבי כגון תמ"י 360, מפת ההתבוננות ועוד)	מיפוי התלמידים בתחום החברתי-רגשי עפ"י מפת התבוננות ותמ"י 360						
	הקצאת משאבים חברתיים - רגשיים (מתוך סל שעות תקן ומתכניות חיצוניות) לבית הספר בהתאם לצרכים שעלו במיפויים						
	קיום ישיבות בין-מקצועיות לבחינת המענים (2-3 פעמים בשנה לפחות)						
	ניוד משאבים בהתאם למיפויים דינמיים						
	יצירת מנגנוני הערכה ובקרה לבחינת המענים בתחום הרגשי						
פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית ורגשית	מיפוי תלמידים ופעילויות המקדמות מעורבות חברתית						
	בניית תוכנית עבודה לפיתוח וביסוס מעורבות חברתית של תלמידים						
	הקצאת משאבים/זמן למעורבות חברתית פעילה בתוך בית הספר						
	יצירת מנגנון מעקב ובקרה אחר מעורבות חברתית בתוך בית הספר ומחוצה לו - בקהילה						
	איתור תלמידים בסיכון						
מניעת נשירה גלויה וסמויה	טיפול מנגנון למעקב ובקרה אחר איחורים והיעדרויות של תלמידים						
	עבודה שוטפת של יועצת ביה"ס מול קב"סית וצוות המורים						
	בניית תוכנית עבודה בשיתוף הורים (וגורמים נוספים בקהילה עפ"י הצורך) למניעת נשירה						
	קיום ישיבות צוות בין-מקצועיות סדורות למעקב , טיפול ובקרה						

מרחב פדגוגי	מרכיבים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	עדויות לפעילות/ התקדמות/ שינוי (צרף קובץ)
ארגוני							
גיבוש תמונה כוללת עתידית (תפיסת חזון) בשיתוף הצוות החינוכי	גיבוש צוות להובלת חזון בית ספרי - צוות ביה"ס, תלמידים וקהילה (עדכון/ כתיבה מחדש)						
	תהליך מובנה לגיבוש החזון, הכולל התייחסות למרכיבי החזון, תכלית, תמונת עתיד וערכי הליבה של ביה"ס						
	תרגום קונקרטי של החזון בתחומי הפעילות השונים של ביה"ס						
	הבניית תהליכי הערכה ובקרה לבדיקת האפקטיביות בהשגת המטרות הנגזרות מן החזון						
גיבוש תוכנית עבודה ומעקב אחר יישומה	בניית תוכנית עבודה עד סוף חודש דצמבר בשיתוף המדריך וצוות מוביל, הנסמכת על תהליך אבחון ומיפוי בית-ספרי						
	גיבוש 1-2 יעדים במרחב הצוותי ניהולי						
	מתן מענה להיבטים צוותיים ניהוליים ביעדים שנקבעו בתוכנית העבודה						
	עדכון התוכנית במהלך השנה בשני צב"מים לפחות - תכנון מול ביצוע						
	70% מהמשימות שנקבעו בוצעו						
יצירת סדירות ושגרות עבודה ארגונית וניהוליות בבית הספר	מיסוד מערך הישיבות בבית הספר (ישיבות צוות, מחנכים, בעלי תפקידים, ישיבות בין-מקצועיות, מדריכים)						
	מיפוי צוות ההוראה וחלוקת תפקידים לצוותי משימה ולמורים על פי כישורים (תפקיד לכל מורה)						
	איתור כוחות פנימיים - הרחבת שדרת מנהיגות הביניים						

מרחב פדגוגי	מרכיבים	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	עדויות לפעילות/ התקדמות/ שינוי (צרף קובץ)
ארגוני							
הפעלת צב"מ בית-ספרי	הקמה וליווי צוות צב"מ						
	ביצוע 3-4 צב"מים בשנה						
	בניית תוכנית עבודה על ידי צוות צב"מ המבוססת על תוכנית העבודה הבית-ספרית						
	מעקב אחר יישום התוכנית ועדכונה במהלך השנה (תכנון מול ביצוע)						
	מישוב התוכנית בתום שנת הלימודים ועדכונה והעמקתה לקראת השנה הבאה						
ניהול מושכל של משאבי בית הספר (שעות, תוכניות, כ"א, משאבים כספיים, ניהול עצמי וכד')	מיפוי משאבי בית הספר						
	איגום וחלוקת משאבים ביחס לצורכי בית הספר						
	סיוע למנהל בגיבוש תוכנית עבודה מקושרת משאבים והכנה לוועדה מלווה (בבתי הספר היסודיים)						
	בחירת משאבי בית הספר וניצולם בתהליך תכנון של שנת לימודים חדשה (חט"ב)						
קידום שותפות הורים כבסיס לאקלים מיטבי	שיתוף הורים בתהליכים פדגוגיים ארגוניים בבית הספר						
	ארגון ערב הורים במטרה לקדם אקלים/ הישגים						
	שיתוף הורים בקביעת תקנון ביה"ס ודרכי אכיפתו						
מיקוד תוכנית עבודה בית-ספרית בהתאמה ליעדי מרום	גיבוש תוכנית עבודה עד סוף חודש דצמבר בשיתוף צוות מוביל, הנסמכת על תהליך התבוננות ומיפוי בית-ספרי						
	קביעת 2 עד 4 יעדים שלפחות אחד מהם פדגוגי ואחד אקלימי						
	עדכון התוכנית במהלך השנה בשני צב"מים לפחות - תכנון מול ביצוע						
	70% מהמשימות שנקבעו בוצעו						

צב"מ 4 - צב"מ בית ספרי מסכם - סוף שנה

שם ביה"ס: _____ שם מנהל/ת בית הספר: _____

שם המפקח/ת: _____ שם המדריך: _____

יעדים נבחרים	צוות שהודרך/ בעלי תפקידים שהודרכו	תפוקות	יעדים לשימור במסגרת ההדרכה	יעדים חדשים לשנה הבאה	נימוקים ונתונים שתומכים בבחירה (תוצאות מבחני מנהלת, שאלונים פנימיים, צוות הוראה וכד')	הצוות המתוכנן להדרכה/ בעלי תפקידים ותכנון יום הדרכה שלנה הבאה (לפי 3.5/7 שעות)

הסקת מסקנות אופרטיביות וניתוחן: משימות שבוצעו חלקית או לא בוצעו כלל - מה צריך לעשות כדי לקדם? גורמים מעכבים/מקדמים? מה נדרש מבית הספר כדי לצרוך הדרכה באופן מיטבי בשנת הלימודים הבאה?

רשימה ביבליוגרפית

1. Williams, T., Kirst, M., Haertel, E., et al. (2005). Similar Students, Different Results: Why Do Some Schools Do Better? A large-scale survey of California elementary schools serving low-income students. Mountain View, CA: EdSource.

