

לביצוע במהלך השנה										מתווה לעבודת מדריך מרום	אבני דרך	"האבנים הגדולות"
יוני	מאי	אפר'	מרץ	פב'	ינו'	דצמ'	נוב'	אוק'	ספט'	פעולות מרכזיות		
										ניתוח הממצאים בשיתוף היועץ הארגוני (אשר יכין דוח אבחון) והצגתם למנהל.	יישום והטמעה של תהליך המיפוי והאבחון	
										גיבוש תמונת מצב עם המנהל והצוות המוביל בנוגע לצורכי בית הספר בהלימה לחמשת המרחבים שהוגדרו בתוכנית "מרום" מרחב ניהולי-מנהיגותי, אקלימי רגשי, צוותי פדגוגי וקהילתי	זיהוי צרכים	זיהוי צרכים, הגדרת יעדים ובניית תוכנית עבודה
										זיהוי חוזקות, נקודות תורפה וצרכים בית-ספריים, וקיום שיח פתוח על התמונה שהתקבלה		
										בחירת 2-3 מרחבים להתערבות במסגרת תוכנית העבודה		
										בחירת יעדים מרכזיים וקביעת סדרי עדיפות	בניית תוכנית עבודה והצגתה	
										תרגום היעדים לתוצאות מצופות		
										הצגת התוכנית בצב"מ בית ספרי, רתימת כלל השותפים המתערבים בביה"ס ובקהילה לתוכנית העבודה ודיוקה		
										הגדרת צוותי העבודה שיקבלו ליווי בעקבות תוכנית העבודה	יצירת שגרות וסדירויות	יצירת שגרות, סדירויות מנגנונים ומבנים בית-ספריים
										יצירת מבנה קבוע ליום העבודה של המדריך וקביעת לו"ז ומיקום למפגשים עם הצוותים תוך שמירת מרחב לגמישות בהתאם לתוכנית העבודה		
										מיסוד ישיבות צוותים (חינוך ומקצוע) איכותיות על בסיס כלים ומתודולוגיות לניהול אפקטיבי של הישיבות	בניית מנגנונים פנים-ארגוניים בהלימה לתוכנית העבודה הבית-ספרית	
										מיסוד צוות ניהול והעצמת דרג הביניים		
										בניית לוח משימות (גאנט) שנתי		

לביצוע במהלך השנה										מתווה לעבודת מדריך מרום	אבני דרך	"האבנים הגדולות"
יוני	מאי	אפר'	מרץ	פב'	ינו'	דצמ'	נוב'	אוק'	ספט'	פעולות מרכזיות		
										הקמת צוות בין-מקצועי (צב"מ) וכינוסו ארבע פעמים בשנה בשיתוף מפקח	בנייה וליוי של מנגנונים להם שותפים גורמי חוץ	
										השתתפות בוועדות מלוות ושילובן עם הצב"מ הבית-ספרי		
										תכנון ההתערבות, קביעת הצוותים שיודרכו, שותפים לתהליך, יעדים, תפוקות, משאבים ול"ז להתערבות	תכנון ההתערבות	תכנון וניהול ההתערבות
										הפעלת תוכנית ההתערבות שהוגדרה: ליווי מורים, צוותים, בעלי תפקידים לאורך השנה במרחבים שנקבעו	ניהול ההתערבות	
										בחינת יישום תוכנית ההתערבות ובחינת אינדיקציות ליישום		
										בחינת היעדים והתוצאות הרצויות, בחינת תכנון מול ביצוע, בחינת גורמים מעכבים - מקדמים הצלחה	הערכה פנים בית-ספרית על תהליכי מרום	תהליכי מעקב, הערכה ולמידה
										בחינת שותפויות מתנהלותאו כאלה הנדרשות למילוי המשימות		
										קבלת מסקנות אופרטיביות מה ממשיכים ומחזקים, מה משנים, ואיך זה יתבטא בשגרות		
										הכנת סיכום של תהליכי ההדרכה בהתייחס למרחבי הפעולה, לאתגרים ולתפוקות	הערכת המדריך את תהליכי ההדרכה במרום	
										סיכום שנה עם המנהל והצוות, תובנות ומסקנות משנה"ל האחרונה	סיכום	סיכום והיערכות לשנה הבאה
										בניית תוכנית עבודה מעודכנת לשנה"ל הבאה	היערכות לשנה הבאה	



מתווה הדרכה

כניסה לתפקיד והתמקמות

פרק א

מיפוי ואבחון
בית ספרי

פרק ב

יצירת סדירויות
ומנגנונים בית-ספריים

פרק ג

תכנון וניהול
ההתערבות

פרק ד

תהליכי מעקב,
הערכה ולמידה

פרק ה

פרק א

כניסה לתפקיד והתמקמות

כניסה לתפקיד

תהליך הכניסה לתפקיד (Induction) הוא תהליך הסתגלותי שבו המדריך והארגון לומדים לשתף פעולה. התהליך נמשך עד שהמדריך מתמקם בתפקידו ושותפי התפקיד בארגון (המנהל, צוות המורים ועוד) מבינים את תחומי אחריותו, מעמדו, הערך שהוא יכול לספק ובאילו נושאים נכון לפנות אליו. זהו תהליך מורכב, שעשוי להימשך חודשים אחדים עד להתבססות מלאה. תקופת זמן זו חשובה מאוד, שכן היא שתכתיב במידה רבה את פוטנציאל ההשפעה ושיתוף הפעולה שהמדריך יזכה להם בהמשך.

חשוב לזכור כי בתי ספר רוויים בגורמים מתערבים, ולעתים הם עייפים מלהכניס אנשים לתפקיד, להרגיש שהם מלמדים אותם במקום ללמוד מהם וכד'. פעמים רבות בתי הספר והמנהלים בפרט מרגישים שגורמים מתערבים לא מכבדים את זמנם. על המדריך להיות רגיש לחוויות קודמות של בית הספר עם הגופים המתערבים, ובעיקר לזכור שהוא "עולה לרכבת שכבר יצאה מהתחנה" ועליו להשתלב בעשייה.

למידה מול התמקמות

תהליך הכניסה לתפקיד דורש אפוא מהמדריך ללמוד את הארגון ואת השלב שבו הוא נמצא, אך גם להתמקם מול ההנהלה והצוות כגורם מקצועי בעל ערך. למידה משמעותה שאילת שאלות, עריכת תצפיות, קריאת חומרים ועוד. זהו תהליך שעלול להיפתס כמאיים וביקורתי ולגרור התנגדות ואי שיתוף פעולה, וגם לסמן את המדריך במקום פסיבי, לא בקיא ולא סמכותי שרק שואל שאלות. התמקמות מחייבת אותו לייצר ערך לארגון ולא אחת מדריך במרום מוצא את עצמו בבית ספר שכבר נמצא בתוכנית זמן-מה.

המתח הזה שבין למידה והתמקמות הוא אחת הדילמות המרכזיות בכניסה לתפקיד, ופתרונו קשור בשילוב הנכון בין למידת התפקיד החדש והארגון ובין ההתמקמות והמיצוב האישי כמדריך משמעותי בארגון.

מודל למידה מול התמקמות (מיכאל שוורץ)

