

טבלה לארגון הנתונים על פי מודל SWOT

Threats הסיכונים, המכשולים	Opportunities ההזדמנויות, האפשרויות	Weaknesses נקודות החולשה, החסרונות	Strength נקודות החוזק, היתרונות

שאלון הסקו"פ בתוכנית מרום

מנהיגות איכותית דורשת שילוב בין יכולת לדמיין את העתיד הרצוי לבין היכולת לראות באופן בהיר את המציאות. כל זאת, לצד מודעות עצמית של מנהל בית הספר לחוזקות, לנקודות התורפה, להתנהגויות ועוד. שאלון הסקו"פ (סקר קוהרנטיות פנימית) הוא כלי אבחוני שנועד לסייע למנהל בית הספר להעריך את התהליכים התומכים בהוראה ובלמידה בבית הספר. השאלון מבוסס על סקר הקוהרנטיות הפנימית שפיתחו פרופסור ריצ'רד אלמור ומישל פורמן מאוניברסיטת הרווארד ועל סקר ההוראה והלמידה הבין-לאומי (טאליס, 2013). ההיגדים בשאלון הסקו"פ מבוססים על מחקרים מכמה תחומי ידע, בהם מנהיגות מנהלים, עבודת צוות אפקטיבית, למידה ארגונית ואפקטיביות אישית וקבוצתית. הסקר מאגד בתוכו מדדים תקפים מתחומים אלו וכן מדדים שפותחו במיוחד לסקר זה בעזרת מומחים מתחומי הידע השונים.

הכלי מתמקד בתשתית הפדגוגית-מנהיגותית בבית הספר ומציג שאלות הנוגעות לדרכי ההשפעה של המנהל על ההוראה והלמידה בבית ספרו, וכיצד הוא יכול להוביל לשינוי פדגוגי ומערכתי בבית הספר. המודל מניח שהמנהיגות היא שמחוללת את תהליך השיפור הפדגוגי הבית ספרי. המנהיג עושה זאת דרך עיצובם של מנגנונים ותהליכים מכווני הוראה ולמידה בבית הספר. אלה משפיעים על תפיסת המסוגלות של אנשי הצוות להצליח במעשה ההוראה והלמידה. הגורמים המסייעים להעברת הסקו"פ בבית הספר בתוכנית מרום הם היועץ הארגוני והמדריך הבית ספרי.

התאמת הכלי לתוכנית מרום

הכלי מתאים לתוכנית מרום משום שההיבטים הנבחנו בכלי הם התשתית הרעיונית (רציונל) והבסיס לתיאוריית השינוי המנחה את התוכנית: "יצירת תשתיות בנות קיימא בהיבטים מנהיגותיים-ניהוליים, פדגוגיים, צוותיים..." יתרה מזאת, ההיגדים מבטאים התנהגויות ותהליכי עבודה (אופרציות) ולכן נותנים כלים אופרטיביים וממוקדים לגיבוש תוכנית עבודה בבתי הספר. המנהל זוכה לשיקוף ישיר על מנהיגותו והתנהגויותיו ומראה זו עשויה לרתום את המנהל לשינויים.



התייחסות לקשיים רגשיים בהעברת הכלי

חלק מהשאלות בשאלון הסקו"פ נוגעות למנהיגות המנהל ואך טבעי שיעלו חששות ופחדים מחלק זה בשאלון. ייתכן שיהיו מנהלים שיצהירו שאינם מעוניינים להעביר את השאלון. קושי נוסף הוא היעדר פרשנות וריכוך של הנתונים: המנהל לא יכול לשאול "למה?" או "למה בדיוק התכוונת?" כדי להתמודד עם הפחדים והחששות העולים מהעברת השאלון ולייצר "חשש חיובי" (בשונה מפחד משתק או זלזול מופגן שהן דרכי התמודדות פחות טובות). הינה כמה נקודות שכדאי להתייחס אליהן:

- 1. אמפתיה** - העברת השאלון אכן מעוררת חשש רב. זה טבעי וברור ומשום כך אנחנו מדברים על כך. מומלץ להכיר בחשש, להסכים עימו ולתת לו הרבה מקום.
- 2. יש עזרה** - חשוב להזכיר שהמנהל לא לבד: לכל מנהל יש מלווה בית ספרי או מדריך ולחלקם יש גם יועצים נוספים שיכולים לסייע (מומלץ לשלב אותם בתהליך מראש).
- 3. מי רואה את הדוח** - אולי החשש הכי גדול. אף אחד לא אוהב לחשוף נתונים אישיים, במיוחד אם אינם מחמיאים. פה חשוב לציין שהדוח הוא קודם כול של המנהל והוא מחליט למי להראות ואת מי לשתף ובאילו ממצאים. אפשר להשאיר את ההחלטה על כך לאחר קבלת הדוח ובהמשך לעבוד על כך עם המנהל. ההמלצה היא לא לנתח את הדוח לבד אלא לשתף כמה אנשים כדי לקבל מגוון דעות ונקודות מבט.
- 4. הערך המוסף** - בהמשך לסעיף הקודם, מומלץ להזכיר את הערך המוסף שיעלה מהשאלון: **מידע ייחודי, שאינו קיים בכלי אחר** ויסייע להבנות תהליך שינוי אופטימלי שיהיה מותאם לתשתית הארגונית של בית הספר, למורים ולמנהל.
- 5. נתונים ברי שינוי** - השאלות בנושא המנהיגות אינן מתייחסות להיבטים מנהיגותיים אישיותיים כמו כריזמה ויכולת שכנוע אלא לפרקטיקות, אמירות ופעולות שהמנהל עושה או לא עושה - פעולות ואמירות שהמנהל יכול ללמוד, להתאים ולשנות.
- 6. הכנת בית הספר** - סביר להניח שחלק מהחששות יעסקו בתגובת המורים ובתהליך העברת השאלון בבית הספר. חלק מההכנה עוסק גם בהכנת בית הספר, הצוות המוביל והמורים, ובוחן כיצד אפשר למנף את השאלון לקידום מטרות ותהליכים שכבר נעשים.
- 7. גם המורים באותה סירה** - התחושות והחששות עימם המנהל מתמודד עשויים להקל עליו להזדהות ולהבין טוב יותר את מקומם של המורים בעוד כמה חודשים, כאשר הוא יעביר כלי אבחון הבוחנים את ההוראה והלמידה (תמ"ה), או מאוחר יותר לקראת תהליך של שינוי והחשש הנלווה אליו.
- 8. יש גם צד חיובי** - לצד השאלות המאיימות על אודות מנהיגות המנהל יש גם היבטים חיוביים: אישיים למנהל או לגבי תהליכים בבית הספר. לא הכול שחור וחשוב לראות ולהדגיש גם את החיובי. וזכרו, הדרך להצלחה רצופה באתגרים, כישלונות, שגיאות ועוד. מי שמצליח לא עושה זאת בן לילה, ומי שעוסק בחינוך יודע שאין קסמים - יש תהליכים.

כיצד מעבירים את השאלון?

באתר אבני ראשה יש כמה חומרים בנוגע לשאלון הסקו"פ: אנו ממליצים להתחיל בקריאת "המדריך למנהל להעברת הסקו"פ. להלן קישור לעמוד באתר אבני ראשה (ניתן גם לחפש "סקו"פ אבני ראשה" בגוגל):
<https://goo.gl/CBKXUA>

תהליך ההרשמה והעברת השאלון

- שאלון הסקו"פ זמין להעברה על ידי המנהל בקלות רבה.
- על המנהל להיכנס לאתר אבני ראשה בצורה מזוהה (עם שם משתמש וסיסמה) ולאחר מכן להירשם לכלי.
- לאחר ההרשמה לכלי, המנהל מקבל קישור ופרטי כניסה לשאלון עבור המורים.
- על המנהל להעביר את הפרטים למורים ולבקש לענות על השאלון (מומלץ ליידע את המורים בהרחבה על התהליך בעוד מועד). אנו מניחים שטווח זמן של שבועיים הוא מספיק לשם כך.
- מענה לשאלון נעשה באופן מקוון ומוערך בכעשרים דקות.
- לאחר שענו לפחות 70% מהמורים, המנהל יכול להפיק דוח בלחיצת כפתור.



- משלב זה המנהל והיועץ מנתחים את הממצאים לכדי מסקנות ומשימות אופרטיביות.
- מומלץ לשלב גורמים נוספים בתהליך.

מהו העיתוי הנכון להעביר את השאלון?

הכלי זמין 24/7 אך נרצה להשתמש בו בעיתוי המתאים. עיתוי כזה הוא שילוב של כמה היבטים: ראשית, נרצה להעביר את השאלון קרוב למועד שבו אנו מעוניינים לעשות שימוש בנתונים: כחלק מתוכנית מיפוי או אבחון ארגוני, לקראת תהליך חשיבה אסטרטגי, בניית תוכנית עבודה או תהליך שינוי כלשהו. בהמשך נרצה להעביר את הכלי בעיתוי נוח למנהל בית הספר: אחד הפרקים בשאלון מתייחס למנהיגות המנהל. אין הכוונה לכריזמה האישית אלא למנהיגות פדגוגית הבאה לידי ביטוי באמירה ערכית-תרבותית ובפעולות הממקמות את ההוראה והלמידה ואת השיפור שלהן במרכז העשייה הבית ספרית. עם זאת, מנהלים רבים חוששים להעביר את השאלון מחשש ברור שמנהיגותם עומדת למבחן. לאור זאת יש לבצע מאמץ כפול: להכיר למנהלים את הכלי לרבות יתרונותיו והמידע הייחודי הניתן להפיק ממנו, לצד רגישות והבנה לחשש שהשאלון מעורר. לבסוף, ניתוח ממצאי השאלון בצורה מעמיקה ואפקטיבית מחייב ביסוס יחסי אמון בין היועץ למנהל. ללא אלו, הן תהליך הניתוח והן התובנות שיעלו יהיו שטחיים. על כן, יש להפעיל את הכלי רק לאחר שיחסי אמון כאלו התגבשו. בהמשך, מפורט מתווה לניתוח הממצאים.

מתווה לניתוח ממצאי שאלון הסקו"פ

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none"> • מיצוי ממצאי השאלון. • ניהול תהליך ניתוח יעיל ואפקטיבי. • ניתוח הממצאים מכמה כיווני חשיבה. • שיתוף והרחבת מעגל מקבלי ההחלטות. • הכשרת הקרקע והלבבות לשינויים. 	<p>ניתוח אפקטיבי ויסודי של ממצאי שאלונים הוא משימה מורכבת. במקרים רבים אנו עדים להימנעות או ניתוחים שטחיים של הנתונים העולים מהממצאים. ניתוח יסודי ומעמיק בעזרת טכניקות פשוטות יאפשר לעבד את המידע ולהגיע לתובנות משמעותיות.</p>

אוכלוסיית יעד: ניתן לבצע את ניתוח הנתונים בקבוצות ובפורומים שונים (צוות מוביל, צוות הנהלה, רכזי מקצוע, כלל מורי בית הספר) או לבצע ניתוח של חלקים מסוימים בקבוצות ספציפיות על פי שיקול דעת היועץ והמנהל. לאור הרגישות של מנהלים לגבי ממצאי פרק המנהיגות, ניתן לבצע את הניתוח ללא חשיפת חלק זה.

שלבי המתווה

שלב א - פתיחה

חיבור המשתתפים למטרת הפגישה. הסבר על התהליך שנעשה עד כה ועל המשך הדרך. ציון מטרת המפגש: ניתוח ממצאי שאלון הסקו"פ.

שלב ב - ניתוח הממצאים

1. מחלקים את המשתתפים לארבע קבוצות ומחלקים לכל קבוצה את אחד מחלקי הדוח:
 - מנהיגות: פרקים א-ב
 - קהילה מקצועית לומדת פרקים ג-ד
 - התפתחות מקצועית ותחושת מסוגלות פרקים ה-ז
 - חלק שני: תהליכי הוראה ולמידה.

