

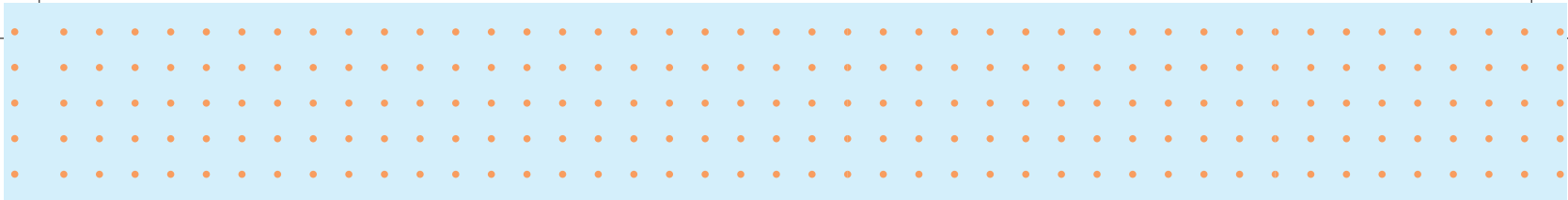


מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל הפדגוגי
מינהלת ניהול עצמי ומרום



אוגדן לעבודת היועץ הארגוני בתוכנית מרום ובניהול העצמי

אלול תשע"ח
אוגוסט 2018



כתיבה

אסנת מורדו, מנהלת תוכנית מרום, מנהלת ניהול עצמי ומרום
יגאל יעקבזון, יועץ ארגוני מנהלת תוכנית מרום
תמר קוכנר אברהם, יועצת ארגונית ניהול עצמי
ינון צדיק, פיתוח הדרכה מנהלת ניהול עצמי ומרום

עריכה

רחל אלניר ראש מנהלת ניהול עצמי ומרום, אסנת מורדו, יגאל יעקבזון, ינון צדיק

תרמו לכתיבה:

יועצים ארגוניים מחוזיים: תמר קוכנר אברהם, חנה גימון ימין, חני קונפורטיס, בתיה רכבי, יעל שלסינגר, איילת אורבך;
ממונות ומדריכות מחוזיות.

עיצוב: סטודיו "שחר שושנה"

הוצאה לאור: גף הפרסומים, משרד החינוך



תוכן עניינים

מבוא - תוכנית מרום וניהול עצמי

1. מנהלת ניהול עצמי ותוכנית מרום
2. מטרת האוגדן, המבנה ואופן השימוש

תוכנית מרום

הקדמה

1. רקע על בתי ספר במיקוד
2. תוכנית מרום - רקע, מטרות ותפיסות מרכזיות

עבודת היועץ הארגוני בתוכנית מרום

1. תפקיד היועץ הארגוני
2. מאפיינים ייחודיים בהתערבות ארגונית במערכת החינוך
3. תפקיד היועץ הארגוני ותפוקות מצופות
4. שותפי תפקיד וממשקי עבודה
5. אבני דרך לעבודת היועץ הארגוני הבית ספרי (לוח גאנט)
6. תהליכי תיעוד ושימור ידע

פרק א - כניסה לתפקיד והתמקמות

1. כניסה והתמקמות
2. שלבים בתהליך הכניסה לתפקיד
3. היכרות עם ההון האנושי

פרק ב - תהליך האבחון הארגוני

1. מטרות וחשיבות האבחון הארגוני
2. שלבים בתהליך האבחון
3. תוצר האבחון - הדוח האבחוני
4. מודלים וכלים לאבחון ארגוני

פרק ג - ערוצי ההתערבות של היועץ הארגוני

1. מנהיגות
 - א. ערוצי התערבות
 - ב. גיבוש 'אני מאמין' ניהולי-פדגוגי
 - ג. פיתוח חזון ארגוני
 - ד. מתווי שיח
2. חשיבה תכנונית
 - א. ערוצי התערבות
 - ב. עקרונות ניהול מבוסס נתונים
 - ג. חשיבה תכנונית - לתכנן את התכנון
 - ד. גיבוש תוכנית עבודה שנתית
 - ה. מתווי שיח



3. הבניה ארגונית

- א. ערוצי התערבות
- ב. הגדרת תפקידים ומינוי בעלי תפקידים
- ג. פיתוח ומיסוד שגרות, סדירויות ומנגנונים ארגוניים
- ה. מתווי שיח

4. תרבות ארגונית

- א. ערוצי התערבות
- ב. קידום עבודת צוותים
- ג. תצפיות בישיבות צוותים
- ד. פיתוח מקצועי של צוות בית הספר
- ה. פיתוח מנהיגות ביניים
- ו. הגברת המוטיבציה ושייכות
- ז. מתווה שיח

5. יחסי בית ספר סביבה

- א. ערוצי התערבות
- ב. מיפוי סביבת שיתופי הפעולה של בית הספר
- ג. הבניית ערוצי תקשורת עם הורים
- ד. מתווה שיח

פרק ד - תהליכי מעקב, הערכה ולמידה

1. כלי למיקוד התערבות
2. הערכה פנים-בית ספרית
3. סיכום תהליכי הייעוץ והיערכות לשנה הבאה
4. הערכה הוליסטית מכוונת פרט - שאלון תמ"י 360

ניהול עצמי

1. חזון, הנחות יסוד, מטרות ומשאבים
2. עקרונות הניהול העצמי
3. תפקיד היועץ הארגוני בניהול העצמי ותפוקות מצופות
4. כלים ועקרונות לתהליך ההתערבות
- א. הכנה לקראת כניסה לבית הספר.
- ב. מיפוי עקרונות הניהול העצמי.
- ג. גיבוש תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים
- ד. הכנה לקראת הוועדה המלווה הבית ספרית.

נספח - מעבר מיטבי לניהול עצמי - רמת הרשות
ביבליוגרפיה



הקדמה

"לא נוכל לפתור בעיות באמצעות אותה צורת חשיבה שהשתמשנו כשיצרנו אותן", אלברט איינשטיין.

יועצים ארגוניים יקרים,

זו השנה השנייה בתוכנית מרום שאותה ליוו יועצים ארגוניים. במקביל, בשנת הלימודים הבאה, אנו עתידים להשתלב במסגרת תהליך המעבר לניהול עצמי של חטיבות הביניים וליווי המשכי של בתי ספר יסודיים. בשנה זו עבר תפקיד היועץ הבניה ודיוק מעצם ההתנסויות השונות, עם המשך תהליכי הלמידה שאנו עושים כמנהלת האמונה על תוכנית מרום והטמעת הניהול העצמי. תפקידם של היועצים הארגוניים הוא בעל חשיבות מכרעת בהטמעת הניהול העצמי ובקידום בתי ספר במרום, והם בעלי פוטנציאל השפעה גדול על תהליכי השינוי בבתי הספר. מטרת אוגדן זה היא לסייע בידיכם בהובלת תהליך ייעוצי אפקטיבי בבתי הספר בתוכנית מרום ובבתי ספר הנמצאים בתהליך הכניסה לניהול העצמי. להשגת מטרה זו, שילבנו באוגדן בין ידע וכלים רלוונטיים להתערבויות בבתי ספר בתוכנית מרום ובניהול העצמי. האוגדן נועד להיות כלי שרת בידיכם להבנת תפקידכם והוא אינו תחליף לידע המקצועי שמביא כל אחד מכם. אנו מאחלים לכם עשייה ברוכה ופורייה, ומקוים שתראו באוגדן כלי שרת אשר פותח ערוצי חשיבה ועשייה בעבודתכם המשמעותית.

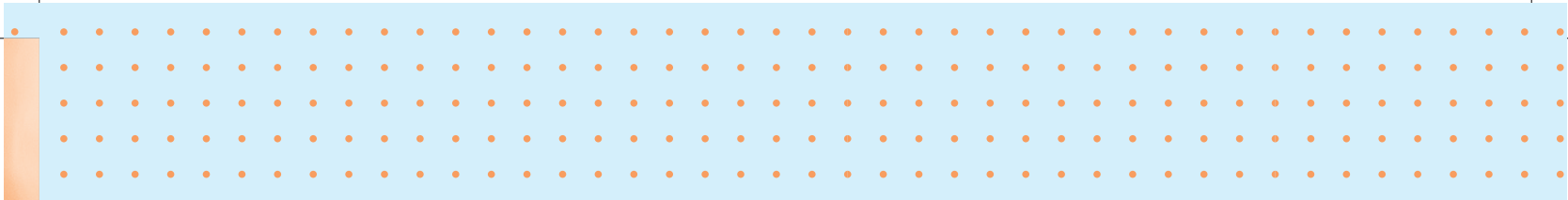
הגב' אסנת מורדו

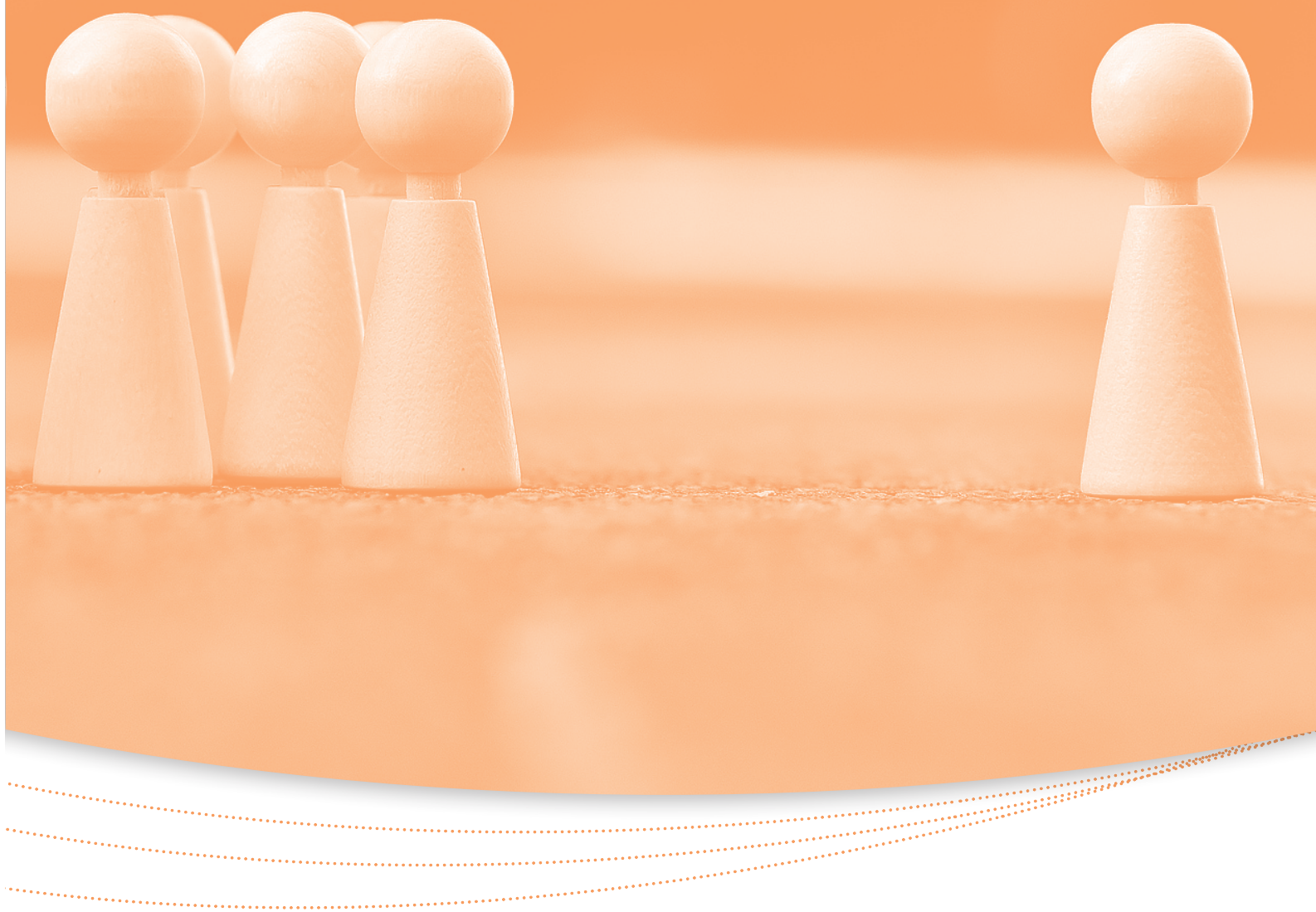
מנהלת תוכנית מרום, מנהלת ניהול עצמי ומרום

הגב' רחל אלניר

ראש מנהלת ניהול עצמי ומרום



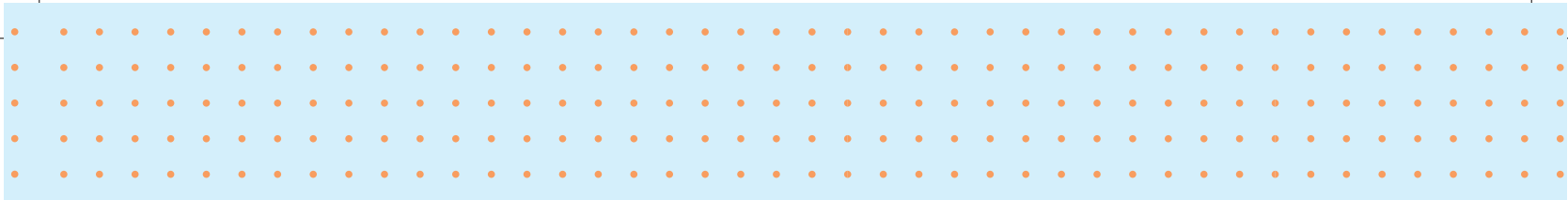




מבוא - תוכנית מרום וניהול עצמי

1. מנהלת ניהול עצמי ותוכנית מרום | 2. מטרת האוגדן, המבנה ואופן השימוש





מנהלת ניהול עצמי ותוכנית מרום

מנהלת הניהול העצמי פועלת משנת 2011 ליישום מעברם של בתי הספר היסודיים וחיטבות הביניים לניהול עצמי. בשנת 2015 הוחלט על הרחבת תחום אחריותה של המנהלת לניהול תוכנית מרום נוסף על יישום והטמעה של המעבר לניהול העצמי. כדי להוביל את התוכנית, הוקמה בתוך המנהלת מערכת ייעודית לתוכנית מרום. מהר מאוד התחדדה ההבנה שלמרות המשימות הנפרדות, נכון יהיה לבסס תפיסה חינוכית-ערכית וארגונית משותפת לשתי המערכות ואיחוד זה מאפשר את המעבר מפיצול לעבודה מערכתית.

מטרת האיחוד הייתה להעמיק את האפקטיביות הניהולית של בתי הספר על בסיס ההטמעה של עקרונות הניהול העצמי לצד יצירת תנאים פדגוגיים, ארגוניים וניהוליים ומבניים להצלחתם.

הרציונל לאיחוד: ראשית, קיים דמיון בתפיסות המובילות את שתי התוכניות. לדוגמה, מיקוד שליטה פנימי, אחריותיות, העצמה וניהול מושכל של משאבים. שנית, הניהול העצמי דוגל בראייה מערכתית שלמה על פני ראייה מפוצלת, כדי להוביל אפקטיביות ארגונית.

אך עדיין יש הבדלים:

- שונות בקהלי היעד:** הניהול העצמי מכוון לכלל בתי הספר ואילו מרום מתמקדת במוסדות חינוך במיקוד ובמיקוד מיוחד - בעלי הישגים לימודיים ואקלימיים נמוכים - בקרב מוסדות חינוך במדדי טיפוח גבוהים 5-10.
- מערך הפעלה:** תהליך הכניסה לניהול העצמי הוא דרך הרשות המקומית ואינו מתייחס למוסד ספציפי, ובתוכנית מרום תהליך הכניסה הוא בית ספרי באמצעות הפיקוח המחוזי. בניהול העצמי, הליווי האינטנסיבי של יועץ כלכלי ויועץ ארגוני הוא לשנת הכניסה, אך בתוכנית מרום הליווי הוא בהיקף גדול יותר, 3-5 שנים.
- בעלי התפקידים:** במסגרת הניהול העצמי יש ליווי של יועץ ארגוני ויועץ כלכלי ואילו במרום נכנסים לבית הספר יועץ ארגוני, מנכ"ל פדגוגי ומומחה תוכן לעבודת עומק על תשתיות בית הספר.
- שלב ההטמעה:** כ-98% מבתי הספר היסודיים נמצאים בניהול עצמי. בשנה הבאה יצטרפו חיטבות הביניים העצמאיות לניהול העצמי. בשלב זה יש צורך בהעמקה של תרבות הניהול העצמי, ובהבניה של מנגנוני סיוע ובקרה לשם מניעה של "שחיקה" בתהליכים ובעקרונות של הניהול העצמי. תוכנית מרום, לעומת זאת, נמצאת בעיצומה ובתהליכי התפתחות והעמקה מואצים.

תפקיד היועץ הארגוני בתהליכי ההטמעה והליווי של תוכנית מרום והניהול העצמי הוא מרכזי ומשמעותי. אוגדן זה נבנה מתוך הניסיון הרב שנצבר בשטח מטרה ובא לשמש כלי שרת ליועצים הארגוניים העובדים במסגרת מנהלת ניהול עצמי ומרום.

מטרות האוגדן

- ☒ להתוות את עבודת היועץ הארגוני הבית ספרי בתוכנית מרום.
- ☒ להתוות את עבודת היועץ הארגוני הבית ספרי בניהול עצמי.
- ☒ לכוון לעבודה יעילה ואפקטיבית מבוססת תפוקות תוך שימוש בכלים מקצועיים.
- ☒ ליצור שפה ומערכת מושגים משותפת בקרב השותפים בתוכנית מרום ובניהול העצמי.

מבנה האוגדן

בפתח האוגדן בחרנו להציג את תפקידה וייעודה של מנהלת ניהול עצמי ומרום בליווי הסבר על החיבור המתבקש בין שתי התוכניות במסגרת המנהלת - מרום וניהול עצמי.

החלק הראשון של האוגדן עוסק בתוכנית מרום והוא נפתח בהקדמה הכוללת מידע מפורט על בתי ספר במיקוד ועל תוכנית מרום. בהמשך מתואר תפקיד יועץ מרום בבית הספר, לרבות העבודה המשותפת עם המנכ"ל הבית ספרי, הממשקים עם שותפי העבודה למיניהם, התפוקות המצופות, לוח המשימות המפרט את המצופה מהיועץ לאורך השנה ועוד. אלה יסייעו לכם להבין ולכוון טוב יותר את עבודתכם בבית הספר.



בהמשך, יש באוגדן ארבעה פרקים הבנויים על פי התהליך הכרונולוגי של עבודת היועץ בבית הספר מכניסתו לתפקיד דרך תהליך האבחון הארגוני, בחירת ערוצי התערבות, מעקב בקרה ועד לסיכום שנה. כל פרק מכיל רקע והסבר על הנושא ובסופו, כלים או מתווים.

החלק השני של האוגדן מתמקד בעבודת היועץ הארגוני בבתי ספר בניהול עצמי. בפרק זה מוצגות אבני דרך להתערבות היועץ. לאור העובדה כי היקפי ההתערבות בניהול העצמי מצומצמים, בחרנו להציג פרק זה בתמציתיות תוך הפניה לסעיפים הרלוונטיים בהתערבות היועץ בתוכנית מרום. פרק זה כולל את הנושאים האלה: תפקיד היועץ הארגוני בניהול העצמי, כניסה לתפקיד והתמקמות, תוכנית עבודה מקושרת תקציב, הוועדה המלווה ובחירת ערוץ התערבות מרכזי מתוך עקרונות הניהול העצמי.

כיצד לעבוד עם האוגדן?

ראשית, לא מומלץ לקרוא הכול בבת אחת, זה יכול לעייף... מאחר שהאוגדן בנוי על פי הסדר הכרונולוגי של עבודת היועץ במרום ובניהול העצמי, מומלץ לקרוא אותו לאורך השנה. עם זאת, יש תהליכים ומשימות שיש להיערך אליהם בהקדם, ועל כן מוטב להקדים את הפרק הרלוונטי לפני המועד המיוחל. מומלץ גם לקרוא ולהדפיס את לוח המשימות שיסייע לתכנן את פעילותכם לאורך השנה.

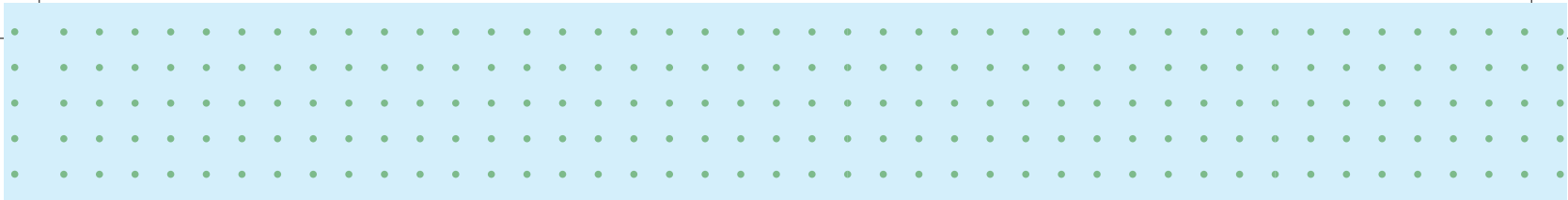
אנו מאחלים לכם הצלחה בתפקידכם ומקווים שאוגדן זה ימצא יעיל ושימושי עבורכם.



תכנית מרום

1. רקע על בתי ספר במיקוד | 2. תוכנית מרום - רקע, מטרות ותפיסות מרכזיות





הקדמה

1. רקע על בתי ספר במיקוד

המטרה המרכזית של תוכנית מרום היא לשפר את האפקטיביות הבית ספרית של בתי ספר במיקוד בכלל ואת ההישגים הלימודיים והאקלים החינוכי בפרט. כדי להצליח במשימה מורכבת זו נדרשת הבנה מעמיקה של המאפיינים של בתי ספר אלה.

מחקרים בארץ ובעולם מוכיחים באופן עקבי 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.

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.

מאפיינים בולטים של בתי ספר במיקוד

תמיכה אפקטיבית לבתי הספר במיקוד חייבת להביא בחשבון את הנסיבות שבהן פועל בית הספר ומאפיינים בולטים אשר מתקיימים בבתי ספר אלו. **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 ובעזרה, מודעות נמוכה יותר לחשיבות החינוך, נוכחות הורית נמוכה וסביבה אינטלקטואלית דלה.
2. סביבת עבודה מורכבת - משאבים מוגבלים הן של ההורים והן של הרשות המקומית, תהליכי מנהל לא תקינים, סביבה פוליטית שבה שיקולי הדעת מושתתים על שיקולים לא ענייניים, סביבה פיזית דלה ומוזנחת.
3. מנהיגות חלשה - מנהיגות בעלת מוקד שליטה חיצוני, מנהיגות ריכוזית ולא מעצימה, מנהיגות ביניים לא מתפקדות, תחלופה גבוהה של מנהלים.
4. תהליכי ניהול ועבודה לקויים - חוסר בשגרות ובמנגנונים ארגוניים, ריבוי פרויקטים וגופים מתערבים, קושי בעבודה מבוססת נתונים, חוסר אמון.
5. איכות נמוכה של כוח ההוראה - מיומנויות פדגוגיות נמוכות, הכשרה לא מספקת בתחומי הדעת, מוטיבציה נמוכה, תחלופת מורים, חוסר במנגנוני למידת עמיתים.
6. מסוגלות מורים נמוכה - עבודה בסביבה רגשית מורכבת ושוחקת, מיומנויות פדגוגיות שאינן מותאמות לצורכי אוכלוסיית התלמידים, חוסר אמון של המורה ביכולתו של התלמיד וביכולתו שלו כמורה להביא את התלמיד להישגים.

מכלול הנסיבות והמאפיינים, אשר על חלקם אין לבית הספר שליטה כלל והשפעתו מועטה, מקשים על גיוס כוח אדם איכותי ועל שימורו 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 ולהפוך דווקא את בתי הספר בפריפריה הגיאוגרפית-חברתית לגורמי חוסן בקהילה ובחיי הילדים.



עקרונות אוניברסליים לקידום בתי ספר במיקוד

(מבוסס על מחקר רחב היקף של (Williams, 2005)

בפרק זה בחרנו להביא לפניכם תמצית של עקרונות לקידום בתי ספר במיקוד המבוססים על מחקר רחב היקף ומאמרים 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 לצורך בתהליך 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 הוכחו כאחד המאפיינים המקדמים למידה והישגים.
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.
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 - 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.
5. הקפדה על התנהגות נאותה של התלמידים - עיצוב מדיניות הנוגעת להתנהגות נאותה של תלמידים ואכיפת הנהלים; יצירת אקלים למידה מאפשר; סביבה מכבדת; כבוד לשונות תרבותיות.
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 וכדומה; 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; הגברת מעורבות הורים בתהליכי קבלת החלטות; העמדת תמיכה להורים במגוון תחומים.

2. תוכנית מרום - רקע, מטרת ותפיסות מרכזיות

בשנים האחרונות חרת משרד החינוך על דגלו את נושא צמצום הפערים ומתן שוויון הזדמנויות אמיתי לילדים בפריפריה גיאוגרפית-תרבותית. משרד החינוך מקצה משאבים רבים ובכלל זה הפעלת תוכניות שונות וגידול בהקצאת 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 הוא לסייע לבתי הספר במיקוד לשפר את תפקודם תוך הכרה בנסיבות ובמאפיינים המורכבים של בתי ספר במיקוד עליהם הצבענו בפתיח של חוברת זו. מנהלת ניהול עצמי קיבלה את האחריות לגיבוש התוכנית והפעלתה תוך יצירת שותפויות עם כל גורמי המשרד הרלוונטיים. כיום, המנהלת מוגדרת כמנהלת ניהול עצמי ומרום.



1. תוכנית מרום - תעודת זהות

קהל יעד

התוכנית מיועדת לבתי ספר ממדדי טיפוח גבוהים (5-10) - 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**

תיאוריית השינוי

אנו מאמינים כי כדי 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 פנימיים מבית 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 מנהלת מרום וניהול עצמי.

תפיסה ועקרונות עבודה מרכזיים

השונויות בין בתי הספר מחייבת אותנו לתפירת חליפה אישית לכל בית ספר, לצד רגישות ואמפתיה למקום שבו בית הספר נמצא. עם זאת, ישנם כמה עקרונות ותפיסות מרכזיות המהווים את התשתית להתערבות, לליווי ולהובלת תהליכי השינוי בבתי ספר במיקוד:

- א. **המנהל והמורים הם המפתח ליצירת שינוי משמעותי בבית הספר** - המנהל הוא מנהיג פדגוגי; הוא והצוות הם המפתח לשינוי ארגוני.
- א. **יצירת תשתיות בנות קיימא** - צמיחה ושגשוג בני קיימא בבתי ספר כרוכים בהנחת תשתיות שיאפשרו תפקוד מיטבי של בתי הספר בכל ההיבטים שהם נדרשים להם.
- ב. **מסוגלות סגל הוראה כמנוף ליצירת שינוי** - האמונה של צוות המורים ביכולתם לקדם את הילדים וביכולתם של הילדים להצליח, היא תנאי סף הכרחי לחולל שינוי בבית הספר ולקדם הישגים בקרב אוכלוסיות מתקשות.
- ג. **מיקוד שליטה פנימי** - בית ספר בניהול עצמי ובמרום פועל כמוקד לקבלת החלטות. בית הספר מגבש לעצמו חזון ותפיסת עולם חינוכית, גוזר ממנה מטרות ויעדים, מאתר ומגדיר צרכים, ומקצה להם את המשאבים הנדרשים.
- ד. **אחריותיות (אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון)** - תפיסת האחריותיות מגלמת בתוכה את המחויבות של הארגון לחשיבה תוצאתית, בד בבד עם נכונות לתת דין וחשבון לגבי תהליכי החלטה, שיקולי דעת מקצועיים ותוצאות.



ה. **מחויבויות בית הספר** - בתי הספר המצטרפים למרום מתחייבים להוביל תהליך שינוי ארוך טווח ומעמיק באופן הניהול וההתנהלות של בית הספר ובתרבות העבודה, בדגש על שיפור ההישגים והאקלים. התוכנית דורשת מבתי הספר לייצר פניות לעבודה ארגונית, לנהל ישיבות עם המדריך ועם היועץ הארגוני של בית הספר, ישיבות צב"ם על בסיס קבוע ומסגרת עבודה קבועה לפיתוח מקצועי לצוותים. בתי הספר גם נדרשים לנקוט שורה של תהליכים מקצועיים, כמו מיפויים ואבחונים ותיעוד התהליך.

ו. **תוכניות עבודה מבוססות נתונים** - היכולת לתפור מענה מדויק לצורך, מחייבת איסוף נתונים, ניתוחם ותרגומם למהלכים ארגוניים אופרטיביים. בתוכנית משתמשים גם בכלים גנריים דוגמת שאלון התמ"י ושאלון הסקו"פ, עליהם יורחב בהמשך.

ז. **שותפויות וממשקים** - תוכניות מרום והניהול העצמי פועלות מתוך תפיסת שותפות. המנגנון המרכזי שמכונן את תפיסת השותפות הוא מפגשי **צב"ם** - צוותים בין-מקצועיים (על מנגנון הצב"ם בהמשך).

ח. **יחסי בית ספר-קהילה** - מעורבות פעילה של הורים בבית הספר והמסר שהם מעבירים לילדיהם שלפיו חינוך והישגים הם מפתח חשוב להתקדמות בחיים - הם הגורם המשפיע ביותר על הצלחתם בלימודים. מכאן שבית ספר צריך להוביל מהלך של תכנון ויישום אסטרטגיות ופעילויות לשיתוף אפקטיבי של ההורים.

ט. **ראייה מערכתית ארוכת טווח** - בתוכנית מרום בחרנו להתבונן על בית ספר דרך חמישה מרחבים. תהליך השינוי אינו מתחיל מיד בכל המרחבים וחשוב להתמקד כדי 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 האלה:



י. **הלימה בין צרכים, מענים ומשאבים** - הגדרת צרכים מדויקת, בחינת קשת המענים, הרחבתה ודיוקה בהתאם לצרכים, הן אלו שצריכות לעמוד בבסיס הקצאת המשאבים. ככל שהמשאבים יוקצו בהלימה למטרות, כך גדלים הסיכויים שאכן נממשן.

יא. **ניהול מבוסס נתונים** - היכולת לקבל החלטות מדויקות בערוצים השונים מחייבת איסוף וניתוח נתונים ומידע רלוונטיים והפיכתם לבעלי ערך בצומתי קבלת ההחלטות.

יב. **מיקוד בפדגוגיה** - ליבת העשייה הבית ספרית טמונה בתהליכי הוראה-למידה. רק שינוי בתהליכי הוראה-למידה-הערכה בכיתות יוביל לשיפור הפדגוגיה ולשיפור התוצאות.

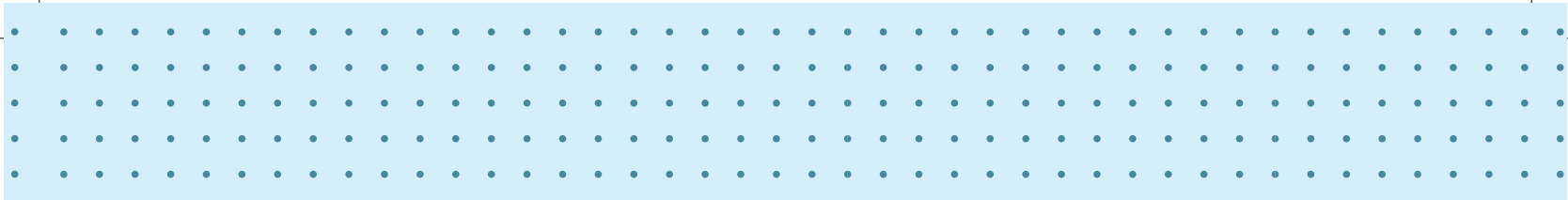
שימוש בכלי הערכה משווים: קיימים כלי הערכה משווים רבים על פי שלב חינוך, כיתה ותחום הדעת. **כדי להעריך את התקדמות בתי הספר, יש לעודדם להשתמש בכלי הערכה ארציים מתוקפים (מיצ"ב פנימי, אח"ס, מבחני מפמ"ר, משימות הערכה ועוד).**



עבודת היועץ הארגוני בתוכנית מרום

1. תפקיד היועץ הארגוני | 2. מאפיינים ייחודיים בהתערבות ארגונית במערכת החינוך
3. תפקיד היועץ הארגוני ותפוקות מצופות | 4. שותפי תפקיד וממשקי עבודה
5. אבני דרך לעבודת היועץ הארגוני הבית ספרי (לוח גאנט) | 6. תהליכי תיעוד ושימור ידע





עבודת היועץ הארגוני בתוכנית מרום

1. תפקידי היועץ הארגוני

תפקידי היועץ רבים ומגוונים ועשויים לכלול בתוכם מרכיבים של ייעוץ אישי, ייעוץ מערכתי, הנחיה ועוד. תכלית הייעוץ הארגוני היא שיפור היעילות של הארגון, בד בבד עם התייחסות לחזון הארגון, לערכיו ולתרבותו. אחד מאתגרי המרכזיים של היועץ הוא לקצר את עקומת הלמידה של הארגון שהוא מלווה. לשם כך, אין היועץ יכול להסתפק במודלים תאורטיים ורעיונות מופשטים, אלא לסייע לארגון לתרגם מודלים שונים למציאות הארגונית הרווחת.

"כלי עבודה" מרכזיים ליועץ הארגוני

1. **אבחון ארגוני** - האבחון הארגוני נועד בראש ובראשונה להיכרות מעמיקה וללמידת הארגון. בטרם תבוצע כל פעולה, חשוב מאוד שהיועץ הארגוני יחקור וילמד על אודות בית הספר, ההנהלה וצוות המורים, הפעילות, המטרות, היעדים ועוד. זאת ועוד: פעולות אבחוניות משמשות את היועץ להיכרות ולידע הדרוש לשם ביצוע ייעוץ ארגוני מוצלח.
2. **תוכנית עבודה** - בניית חזון, מטרות ויעדים. באין חזון, כל אחד יכול לפעול כראות עינו. גיבוש חזון, מטרות ויעדים הוא מה שדרוש כדי להגיע לתוצאות בהתאם לאופי בית הספר.
3. **שינוי ארגוני** - ניהול שינויים, גיבוש אסטרטגיה ארגונית. כלי זה כולל גם חלק מפעילות היועץ הארגוני בכל הקשור למבנה ארגוני.
4. **פיתוח מנהלים** - מכיוון שיועץ ארגוני דורש לא פעם שינויים ארגוניים, יש חשיבות מרובה לפיתוח המנהלים בבתי הספר במקביל לפיתוח כלל צוות הניהול. כמו כן, פיתוח דרג ביניים מוביל מהווה את הבסיס העיתי להמשך תהליכי השיפור, היצירה והחדשנות של בית הספר.
5. **פיתוח צוות ופיתוח צוותי עבודה** - בדומה לפיתוח מנהלים יש לפעול מול הצוותים שכן בבתי הספר עבודת צוותים ענפה הדורשת התייחסות של היועץ (רכזים, מחנכים, יועצות וכולי).
6. **תקשורת ארגונית והתנהגות ארגונית** - הנדבכים העיקריים לאקלים הארגוני. חשוב שבארגון תהייה סינרגיה והרמוניה כדי לייצר הן אווירה נעימה והן מוטיבציה גבוהה ולשפר את הביצועים.
7. **גיבוש אסטרטגיה ארגונית** - אסטרטגיה היא התשתית שמאפשרת לכל ארגון לבצע מהלכים טקטיים במציאות משתנה ובעתות משבר. מנהלים רבים שפועלים ללא אסטרטגיה ארגונית סדורה, מפעילים לעיתים "תותחים" כבדים במקומות שאין צורך בהם.
8. **חדשנות, יזמות וחשיבה מקורית** - מתוך התפיסה שמרבית הפתרונות והרעיונות לשיפור נמצאים בתוך הארגון, בתוך בית הספר, במוחותיהם של המורים ובכל הדרגות, חשוב להתייחס במסגרת תהליך הייעוץ הארגוני לפיתוח חדשנות וחשיבה מקורית. הם יהיו בעתיד הענפים שמהם יצמח הארגון.

2. מאפיינים ייחודיים בהתערבות ארגונית במערכת החינוך

אמרה ידועה היא "ניהול הוא ניהול הוא ניהול". כנגזרת, יש הסבורים כי "ייעוץ הוא ייעוץ הוא ייעוץ". האומנם? לבית הספר כארגון ישנם מאפיינים ייחודיים. הבנת המורכבות של תפקיד המנהל במסגרת הארגונית שנקראת בית ספר, חשובה מאוד להבנת המערכת ולהתנהלות המיטבית של היועץ הארגוני בתוכה.

מורכבות תפקיד הניהול בתוך בית הספר

התפקיד המוטל כיום על מנהל בית ספר הוא אחד התפקידים הקשים והמורכבים ביותר וזאת מכמה סיבות (מתוך: המדריך למדריך האישי (2008), מכון אבני ראשה):

1. **ההתמודדות המקצועית מתרחשת בזירות רבות** ומחייבת הפעלת מיומנויות בתחומי אחריות רבים ומגוונים.
2. **תפקיד מנהל בית הספר הוא תפקיד מערכתי** ובין מאפייניו אפשר למנות: אי-ודאות גבוהה, חוסר יציבות, עיסוק מתמיד באלפי אירועים בודדים הנמצאים לעיתים במצב של ניגודים ערכיים ביניהם.
3. **ניהול בתנאי ניהול "לא ליניאריים"** - כמה מאפיינים לתנאים אלה: סביבה דינמית, קשר רופף בין מרכיבי המבנה הניהולי, ריבוי מטרות ומטרות מתנגשות, מטלות לא מובנות, הרבה פתרונות אפשריים לכל בעיה, תוצאות שאינן ניתנות למדידה בקלות, נוהלי עבודה שעדיין לא עמדו במבחן ושיעילותם טרם הוכחה, תוצאות חינוכיות שאינן ניתנות לחיזוי או להערכה, חלוקת סמכויות בלתי ברורה וסמכויות מתנגשות. אין זה פלא שמנהלים רבים חווים לחץ וחרדה ברמות גבוהות.



4. **מורכבות גבוהה** - אין דרך אחת ויחידה להצלחה בניהול בית ספר - ישנה הבנה כי אין תשובות קלות ובלעדיות לבעיות המורכבות שעל מנהל בית הספר להתמודד איתן.
5. **מקום מרכזי להיבטים רגשיים בקבלת החלטות** - בניגוד לתפיסה השמרנית בנוגע לביצועים הנדרשים ממנהיגים, בבית הספר יש מקום רב יותר להיבטים הרגשיים. בידור רגשי הוא עניין שאי-אפשר לוותר עליו בבית הספר לצורך קבלת החלטות. צריך לסטות מהתפיסות המסורתיות, התפיסות הקוגניטיביות, לעבר ההיבטים הרגשיים בחוויה הסובייקטיבית, ולתת מקום בעבודה היעוצית מול מנהל בית הספר להיבטים רגשיים הן שלו עצמו והן של מוריו.

3. מאפיינים ייחודיים בתפקיד היועץ הארגוני במרום

- המאפיינים הייחודיים של בית ספר כארגון משפיעים ומייצרים מאפיינים ייחודיים בתפקיד היועץ הארגוני בבתי הספר בכלל ובבתי ספר במרום (בתי ספר במיקוד) בפרט:
- **התנגדות לצד עלבון:** מאחר שבית הספר מצטרף לתוכנית בעקבות נתונים נמוכים של הישגים לימודיים ומדדי אקלים, ייתכן שכניסת בית הספר למרום תהיה מלווה ברמת חשדנות גבוהה, התנגדויות ותחושות עלבון על עצם ההצטרפות לתוכנית. תחושות אלה הופכות את תהליך בניית יחסים בין היועץ לנועץ למורכב יותר.
 - **המיצ"ב ברקע:** במקביל לתהליכי הליווי של המנהל והצוות, חשוב לזכור כי בית הספר צריך להיות מכון לשיפור הישגים ונתוני אקלים תוך דגש על ניהול מבוסס נתונים.
 - **חריש עמוק:** ליווי תהליכי עומק של הבניית תשתיות ארגוניות, יצירת מנגנונים וסדירות, תכלול ואינטגרציה.
 - **אז מי כאן הלקוח?** הלקוח הראשי הוא מנהל בית הספר והצוות המוביל. היועץ נדרש לניהול שותפויות עם שחקני מפתח נוספים בתוך בית הספר ומחוצה לו ובהם הפיקוח, מדריך מרום וגורמים מתערבים נוספים בבית הספר. מצב זה מייצר לא פעם מורכבות, בעיקר במצבי קונפליקט לצד סוגיות אתיות.
 - **מענה דיפרנציאלי או אין "גזור הדבק":** לכל בית ספר החליפה המותאמת לו בהגדרת היעדים המרכזיים, מרחבי הפעולה, השותפים, הקצב והפתרונות.
 - **עבודה ב-CO:** במרבית בתי הספר, היועץ אינו עובד לבד אלא לצידו של מדריך מרום. בזוגיות כמו בזוגיות - נדרש לבנות מערכת יחסים שבה כל אחד מביא עימו ערך מוסף ייחודי ומשלים לתהליך תוך שהוא מסייע לאחר (ולא רק לעצמו) להצליח בתפקידו.

3. תפקיד היועץ הארגוני בבתי ספר במרום

אז מה הם התכנים והמשימות המרכזיות שיועץ מרום צריך לעסוק בהם? בתוכנית מרום פועלים שני בעלי תפקידים מרכזיים בבית הספר: המדריך הבית ספרי והיועץ הארגוני. המסמך "תפקיד מדריך מרום והיועץ הארגוני" מגדיר את ליבת התפקיד של היועץ הארגוני ומדריך מרום, וממפה את תחומי האחריות המרכזיים ואת התפוקות/המשימות העיקריות שלהם. תחומי אחריות אלה מביאים לידי ביטוי אתגרים של בתי ספר במיקוד בחמשת מרחבי מרום: מנהיגות-ניהולי, צוותי, פדגוגי, אקלימי וקהילתי.

המסמך נועד לסייע ליועץ הארגוני לכוון את עיקר המאמצים ולדייק את אופן פעולתו במשותף עם המדריך הבית ספרי בהובלת תהליכים ארגוניים והדרכתיים. ראוי לציין כי ההבחנה בין תחומי האחריות אינה חד-חד-ערכית ולעיתים שני הגורמים פועלים ומקדמים תחום משותף.

תפקיד המדריך הבית ספרי הוא ללוות את בית הספר בתהליך ארוך טווח שמהותו **ביסוס סדירות 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.



תפקיד מדריך מרום והיועץ ארגוני - תחום אחריות ותפוקות רצויות

מרחב	תחום אחריות	תפוקות רצויות/משימות למדריך	תפוקות רצויות/משימות ליועץ הארגוני
מנהיגותי-ארגוני	התרבות הניהולית בבית הספר מבוססת על מיקוד שליטה פנימי, אחריותיות והעצמה לצד מכוונות לפדט ולרווחות - מורים ותלמידים.	א. העמקת תהליכי ההכרות הרב ממדית של המורים עם תלמידיהם. ב. טיפוח תחושת המסוגלות של מורים ותלמידים - אישית וצוותית/קבוצתית. ג. בית הספר מאפשר למורים ולתלמידים לממש את יכולותיהם. ד. בית הספר מעניק מענה מותאם לצורכי התלמידים.	א. הרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום מפגשים אישיים. ב. קידום תחושת מסוגלות של המנהל, מנהיגות הביניים וחברי הצוות. ג. המנהל וצוות ההנהלה מודעים לחזקות ולחולשות ולקחים אחריות משותפת לשיפור. ד. בירור תפיסות והנחות יסוד ניהוליות של המנהל וחיזוק מוקד שליטה פנימי.
מנהיגותי-ארגוני	בבית הספר פועלת שדרת מנהיגות ביניים פדגוגית בעלת תודעה וישרוי מנהיגות.	א. הצמחת כוחות מובילים בתוך הצוותים המצצועיים. ב. זיהוי כוחות פדגוגיים והעצמתם. ג. הכשרת עתודת הדרגה (פני-בית ספרית), מורים מובילים. ד. הקניית כלים ומיומנויות לבעלי תפקידים בהובלת תהליכים פדגוגיים, דוגמת איתור צרכים, מיפויים, גיבוש וניסוח תוכנית עבודה צוותית, כיתתית ועוד.	א. מיסוד צוות ניהול אפקטיבי איכותי בעל כישורי מנהיגות ניהול והובלה. ב. הקניית כישורי מנהיגות וניהול למנהל ולצוות מוביל. ג. הפעלת מערך ליווי וחניכה (תהליכי אימון) לבעלי תפקידים. ד. גיבוש הגדרות תפקידים ברורות במקביל לאימון לתפיסת תפקיד. טיפוח ואייה מערכתית





מרחב	מחום אחריות	תפוקות רצויות/משימות למדריך	תפוקות רצויות/משימות ליועץ הארגוני
מנהיגותי-ארגוני	בית הספר בעל חזון ותפיסה חינוכית בהלימה לאוכלוסיית בית הספר.	א. הלימה של החזון לצורכי התלמידים ולצורכי בית הספר. ב. החזון מתמקד בתהליכי הוראה למידה ותייחס להישגי התלמידים. ג. הלימה בין תכניות עבודה צוותיות לחזון הבית ספרי.	א. סיע בניגוש חזון ותפיסה חינוכית בהלימה למאפייני אוכלוסיית בית הספר. ב. התאמת המבנה הארגוני ומנגנונים לחזון הבית ספרי. ג. הלימה בין תוכנית העבודה הבית ספרית לחזון בית הספר.
מנהיגותי-ארגוני	בית הספר מנהל את משאביו באופן מושכל.	א. בית הספר מקצה משאבים לקידום הפדגוגיה באופן גמיש בהתאם לצורכי תלמידים, ובתוך כך שעות פרטניות, שעות רוחב, תוכניות מתעברות, תלמידים חונכים ועוד. ב. זיהוי משאבים פנימיים נוספים לטובת קידום יעדים (דוגמת תלמידים חונכים). ג. מיצוי מענים פדגוגיים, חברתיים וגשויים הניתנים בקהילה בהלימה למיפויים ובהם שאלון תמ"י.	א. מיפוי זיהוי המשאבים העומדים לרשות בית הספר: פדגוגיים, אנושיים, פיזיים וכלכליים ב. הקצאה יעילה ומיצוי המשאבים בהלימה לצרכים ולמטרות. ג. מיפוי תוכניות והתערבויות בבית הספר ומיקוד על פי סדרי עדיפויות.

מרחב	תחום אחריות	תפוקות רצויות/משימות למדריך	תפוקות רצויות/משימות ליועץ הארגוני
מנהיגותי-ארגוני	בית הספר פועל לאור תוכנית עבודה שנתית ורב-שנתית מבוססי מיפוי ונתונים.	א. ביצוע תהליכי מיפוי והתכנונות. ב. וידוא שהתוכניות השנתיות נותנת מענה לפערים שעלו בתהליכי המיפוי וההתכנונות. ג. הכללת יעדים ותפוקות בתכנית העבודה הנותנים מענה לצרכים הייחודיים שעלו בתהליכי המיפוי הצוותיים. ד. הכרה בחשיבות של העברת שאלון תמ"י וליווי והנחיית בעל התפקיד המוביל זאת בבית הספר. ה. סיוע וליווי בניתוח ממצאי שאלון תמ"י (מומלץ להיעזר בחוברת בנושא).	א. ביצוע אבחון בית ספרי וכתובת דוח אבחון בית ספרי. ב. ליווי תהליך מילוי סק"פ, ניתוח והסקת מסקנות כחלק מהאבחון הכולל. ג. ליווי בעלי תפקידים בהובלה ותכלול תהליך איתור צרכים מבוסס נתונים במרחבים השונים וקביעת סדר עדיפויות. ד. הבנה והתנסות בתהליך גיבוש תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים על מרכיביה: צרכים, יעדים, מדדים, מענים, משאבים.
	ביסוס סדיריות בית ספריות.	א. העצמת רכזי מקצוע וסיוע בהגדרת תפקידים. ב. ליווי רכזי מקצוע בתכנון וניהול ישיבות צוות מקצוע. ג. ביסוס סדיריות פדגוגיות בעבודה הצוותיים המקצועיים. ד. הבניית צומתי מעקב על העשייה הפדגוגית והישגי הלומדים.	א. סיוע בתכנון גאנש בית ספרי שנתית. ב. הבניה של סדיריות ישיבות צוות הניהול והצוותים המקצועיים. ג. בניית צוות רכזים והכשרם במסגרת צוותית. ד. סיוע בתכנון ישיבות הנהלה אפקטיביות.





מרחב	מנהיגותי- ארגוני	מחזים אחריות	תפוקות רצויות/משימות למדריך	תפוקות רצויות/משימות ליועץ הארגוני
מרחב פדגוגי		פיתוח מקצועי של צוות בית הספר.	א. סיע בתכנון ובמיפוי צורכי התפתחות המקצועית של חברי צוות בהלימה לצרכים הפסיכו-פדגוגיים של בית הספר. ב. זיהוי כוחות פדגוגיים-ייעוציים פנים בית ספרים שיכולים לסייע בהובלת תהליכי פיתוח מקצועי בית ספרי.	א. רתימת המנהל להובלת תהליכי פיתוח מקצועי דיפונציאליים. ב. הבניית הפיתוח המקצועי כחלק ממערך הלמידה הכולל בבית הספר.
	מרחב פדגוגי	בית הספר מפעיל מערך פדגוגי מובנה ומושכל המבוסס על איתור צרכים (ניהול מבוסס נתונים) והפעלת מנגנונים, תהליכים ושגרות ארגוניות בהלימה לצרכים ולמטרות.	א. בניית מערך, מנגנון וכלים אפקטיביים למיפוי הישגי לומדים. ב. גיבוש ומיסוד שגרות, מנגנונים ופרקטיקות פדגוגיות ארגוניות ברמה הפני-צוותית. (כגון: ישיבות צוותים חינוכיים וצוותי מקצוע, ישיבת מעקב וכדומה). ג. תכנון וקיום ישיבות צב"ם (תוכן, ארגון באחריות המדריך). ד. גיבוש תכנים ומענים פדגוגיים בהלימה לצורכי התלמידים מאפייניהם.	א. סיע למנהל בתהליך גיבוש תוכנית עבודה - איתור צרכים, קביעת סדרי עדיפויות, גיבוש מענים והקצאת משאבים. ב. מיסוד ישיבות אפקטיביות של צוותי מחנכים וצוותים מקצועיים ברמה הבית ספרית. ג. ליווי המנהל והצוות בתהליכי העבודה הארגוניים- ניהוליים במסגרת מנגנון הצב"ם הבית ספרי. ד. המנהל כמנהיג פדגוגי-יצירתי מרבית ניהולית של מיקוד פדגוגי שבה ההוראה והלמידה הם במרכז העיסוק והשיח של בית ספר.

מרחב	מחוז אחריות	תפוקות רצויות/משימות למדריך	תפוקות רצויות/משימות ליועץ הארגוני
מרחב פדגוגי	הפעלת יוזמות ומענים פדגוגיים למגוון תלמידים.	א. עידוד צוותים להוביל יוזמות פדגוגיות וסיוע בתהליך הפיתוח (ניתן בשיטות הקרן ליוזמות חינוכיות). ב. מתן מענה מיטבי לילדים מתקשים ומצטיינים. ג. קידום מסגרות תגבור והעשרה מותאמות לצורכי הפרט.	א. הבניית מהלכים ומנגנונים לעידוד תרבות יזמית של מורים. ב. גיבוש מנגנוני בקרה והערכה לקידום רעיונות ויוזמות מורים. ג. התאמת המבנה הארגוני לצרכים הממוונים של תלמידים: חלוקת תפקידים ייחודית, הקצאת משאבים בהתאם לצרכים, דרכי מעקב ובקרה אחרי התקדמות התלמידים בהתאם למענים.
מרחב פדגוגי	בית הספר פועל לאור תפיסה פדגוגית-ארגונית מגובשת חינוכית, לימודית, חברתית ורגשית.	א. תרגום ויישום התפיסה/עקרון פדגוגי מוביל בבית הספר בצוותים בהם מתערבים. (ייעוץ, חינוך חברתי וכדומה). ב. חיזוק תהליכי הוראה- למידה- הערכה בהתאם לתפיסה הפדגוגית הבית ספרית. ג. בניית מודלים משותפים עם גורמי הדרכה שונים (בדגש על הדרכה דיסיפלינארית).	א. זיהוי גיבוש תפיסה/ עקרון פדגוגי בית ספרי מוביל בקרב המנהל והצוות. ב. הטמעת התפיסה/העיקרון הפדגוגי ברמת הנחלה וצוות וקביעת יעדים ודרכים ליישמו ברמה המערכתית. ג. זיהוי גיבוש תפיסה חברתית רגשית והטמעתה.
מרחב פדגוגי	ניצול השעות הפדגוגיות		א. עיצוב תהליך הקצאת שעות מושכל. ב. הבניית מנגנון מעקב ובקרה אחרי ניצול השעות הפדגוגיות.





מרחב	תחום אחריות	תפוקות רצויות/משימות למדריך	תפוקות רצויות/משימות ליועץ הארגוני
מרחב פדגוגי	הוראה דיפרנציאלית מותאמת לצורכי התלמידים.	א. חשיפת צוותים לפרקטיקות רלוונטיות. ב. שילוב תכנים אלו בישיבות הצוותים המקצועיים. ג. הבניית עבודת הצוות ליצירה משותפת של חומרי למידה דיפרנציאליים.	א. גיבוש מערך עבודה צוותית כדי לאפשר העלאת קשיים וחשיבה משותפת. ב. קידום תהליכי למידת עמיתים בית ספרית.
מרחב פדגוגי	מגוון דרכי הוראה, למידה והערכה.	א. חשיפת מורים למגוון דרכי הוראה והערכה. ב. מתן פרקטיקות לשיח פדגוגי ברמה צוותית- היועצות, למידה מתוצרי תלמידים, עבודה עם ייצוגים ועוד. קידום ושילוב הערכה חלופית.	א. יצירת במוות לשיחתן עמיתים. ב. מתן פרקטיקות לשיח פדגוגי ברמה הבית ספרית- היועצות, למידה מתוצרי תלמידים, עבודה עם ייצוגים ועוד.
מרחב פדגוגי	הערכת הישגים.	א. שימוש במגוון כלי הערכה בדגש על כלים מתקפים. ב. שימוש במחוונים. ג. ניתוח והסקת מסקנות.	א. קידום תרבות הערכה פנים-בית ספרית. ב. יצירת סדירות אפקטיבית לדיון בממצאי הערכה.

מרחב	תחום אחריות	תפוקות רצויות/משימות למדריך	תפוקות רצויות/משימות ליועץ הארגוני
מרחב צוותי	מורי בית הספר מוכשרים ליישום פרקטיקות פדגוגיות רלוונטיות לצורכי בתי הספר במדד טיפוח גבוה (מענה דיפרנציאלי, עבודה עם תלמידים מתקשים, הוראה בכיתה הסדרוגנית, מענה להיבטים רגשיים ועוד).	א. הקניה והטמעה של פרקטיקות פדגוגיות, בדגש על פרקטיקות המכוונות לקידום ילדים מתקשים. ב. התמקצעות צוות בית הספר בתהליכי הוראה בכיתה ההסדרוגנית: מתן מענים דיפרנציאליים, עבודה עם מתקשים, גיוון דרכי הוראה, מיצוי מיטבי של השעות הפרטניות. ג. עדכון והפצת חומרים, ידע, דרכי הוראה ויזמות ייחודיות לקידום תהליכי הוראה בכיתה. ד. שיתוף בתכנון תהליכי הפיתוח המקצועי של המורים והצוותים בהתאם למטרות לעיל.	א. זיהוי תפיסות ואמונות ארגוניות ואישיות הקשורות לתהליכי הוראה-למידה-הערכה ובניית מהלכים לשיפור או להתאמה. ב. גיבוש תפיסה בית ספרית לגבי תהליכים פסיכו-פדגוגיים, חברתיים ורגשיים בהכללת תלמידים בסיכון. ג. גיבוש תפיסה בית ספרית לגבי מקומו של הפרט בכיתה ההסדרוגנית. ד. תכנון תהליכי הפיתוח המקצועי של המורים והצוותים בהתאם למטרות לעיל.
מרחב צוותי	צוותי בית הספר פועלים כצוותים מקצועיים על בסיס העקרונות של קהילה מקצועית לומדת.	א. הקניית כלים ומיומנויות להובלת שיח פדגוגי איכותי בצוות (כגון: למידת עמיתים, צפיית עמיתים וכדומה). ב. חשיפה ותרגול מתווים לשיח פדגוגי איכותי. ג. מערך סדור של צפיית עמיתים.	א. יצירת תרבות של למידת עמיתים הבאה לידי ביטוי במנגנונים להפקת לקחים ולמידה משותפת. ב. קידום תהליכי למידת עמיתים בצוות הניהול ובין רכזי מקצוע. ג. קידום אקלים מאפשר למידה ובכלל זה סובלנו לשעויות והשהיית שיפוט.





מרחב	תחום אחריות	תפוקות רצויות/משימות למדריך	תפוקות רצויות/משימות ליועץ הארגוני
מרחב צוותי	עבודת צוות משותפת בתכנון ובנייה של חומרי הוראה-למידה-הערכה (מערכי שיעור, כלים, מבחנים).	א. תכנון משותף של חומרי ותהליכי הוראה-למידה. ב. ניתוח של יחידות הוראה ותוצרי למידה לצורך שיפור והתמצקות. ג. הטמעת המודעות והתרומה של סביבות למידה. ד. הובלת תהליך לתכנון והקמה של סביבות למידה כיתתיות וחוקי-כיתתיות.	א. מתן פרקטיקות לשיח פדגוגי-היועצות, למידה מותצרי תלמידים, עבודה עם ייצוגים ועוד. ב. יצירת תרבות של שיתוף עמיתים.
מרחב אקלימי קהילתי	שיח מכבד בין באי בית הספר.	א. קידום האמון בין חברי הצוות המקצועי. ב. הבניית מפגשים פרטניים של מורים עם תלמידים. ג. הפעלת מגוון ערוצי שיח עם תלמידים. ד. מתן כלים להשבחת השיח בין באי בית הספר.	א. קידום דו-שיח מכבד בין המנהל לחברי הצוות. ב. הבניה של ערוצי תקשורת פנים-ארגוניים. ג. שיתוף בעלי תפקידים וחברי צוות בתהליכי קבלת החלטות.
מרחב אקלימי-קהילתי	מחויבות ושייכות של חברי צוות.	א. עבודה על עמדות מורים בנוגע למסוגלות תלמידים. ב. רתימת מורים לתהליכי צוותיים.	א. שיתוף מורים בתהליכי קבלת החלטות. ב. יצירת תנאים מאפשרים כמו אמון ותמיכה להצלחת בעלי תפקידים.

מרחב	תחום אחריות	תפוקות רצויות/משימות למדריך	תפוקות רצויות/משימות ליועץ הארגוני
מרחב אקלימי-קהילתי	בית הספר מנהל דיאלוג בונה עם ההורים ועם גורמים בקהילה.	א. מיסוד ערוצי תקשורת עם כלל ההורים. ב. מיפוי ומיצוי מעננים קהילתיים לטובת ילדי בית הספר. ג. קידום רצף חינוכי עם בתי הספר המזיניים/מוזנים.	א. מיסוד ערוצי תקשורת עם כלל ההורים וקידום מעורבות הורים. ב. מיפוי המרחב הפוליטי שבו פועל הארגון. ג. סיוע למנהל ביצירת שותפויות עם גורמי משרד, רשות, קהילה, הורים.
מרחב אקלימי קהילתי	בניית מנגנונים לאיתור ולטיפול בתלמידים בסיכון.	א. איתור תלמידים בסיכון. ב. הקמת מסגרות לימודיות ורגשיות לילדים בסיכון.	א. יצירת מנגנונים לאיתור תלמידים בסיכון ומתן מענה מתאים. ב. זיהוי תפיסת ההכלה של המנהל והצוות בנוגע לתלמידי קצה.



דרכי פעולה ליישום התפוקות בעבודת היועץ

אז איך עושים זאת?

- **שיחות אישיות וקבוצתיות** - מפגשים אישיים שוטפים עם מנהל בית הספר, או אנשי צוות, וכן, מפגשים עם ההנהלה או מליאת המורים.
- **התייעצות שוטפת עם גורמים מעורבים נוספים** - קשר שוטף עם מפקחים, יועץ ארגוני מחוזי, מדריך בית ספרי וכולי. מפגשים שוטפים עם גורמי ליווי אחרים בבית הספר ומחוץ לבית הספר (העובדים בממשק עם בית הספר) לצורכי חשיבה ותיאום.
- **הכנה והשתתפות בישיבות צב"ם (צוות בין-מקצועי) ובוועדות מלוות** - היועץ הארגוני הבית ספרי מסייע למנהל בית הספר בהכנת ישיבות הצוות הרב-מקצועי (צב"ם) ובוועדות מלוות, ומשתתף בהן. ההשתתפות בישיבות במחוז היא על פי הצורך.

השתתפות במפגשי הכשרה ובהדרכה של יועצים

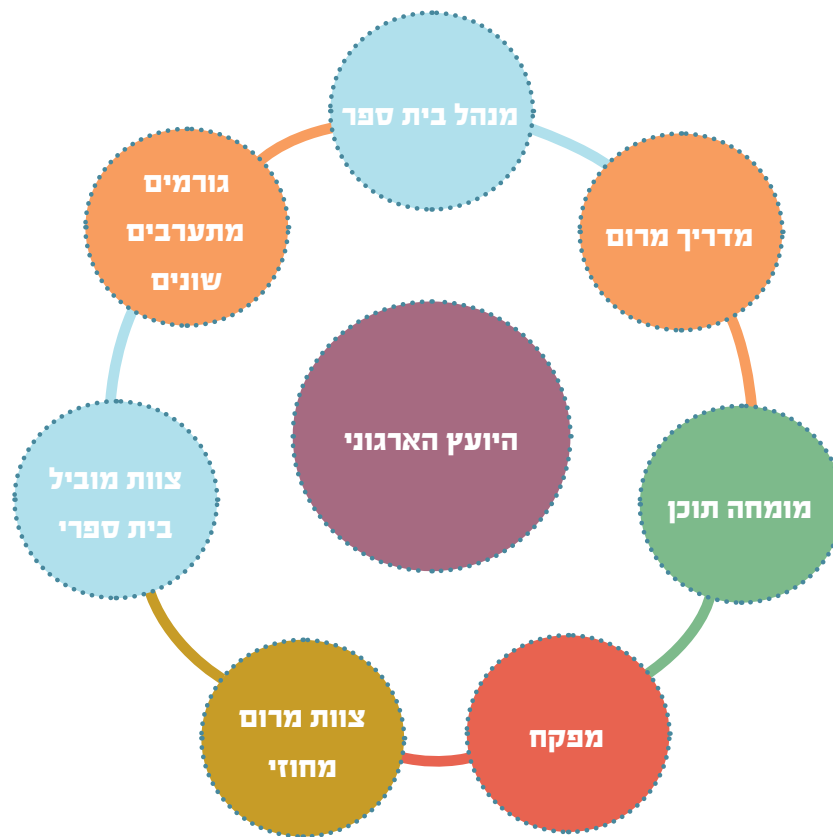
- תוכנית עבודה שנתית אישית.
- דוח אבחון בית ספרי.
- תוכנית עבודה ארוכת טווח של בית הספר, שנכתבה עם מנהל בית הספר וצוותו.
- תוכנית עבודה שנתית של בית הספר, לקראת כל שנת פעילות, שנכתבה עם מנהל וצוותו.
- תיעוד ודיווח - תיעוד ודיווח תהליך העבודה.
- השתתפות בהכשרת ובהדרכת יועצים.
- הייעוץ מתקיים באמצעות מפגש דו-חודשי עם המנהל והצוות הבית ספרי בבית הספר.
- היועצים הארגוניים נדרשים לעבודה בתיאום מלא עם הממונה המחוזי ועם היועץ הארגוני המחוזי. אם יש גורם נוסף מטעם תוכנית מרום, כגון מדריך פדגוגי או מומחה תוכן, היועץ הארגוני יעבוד בשיתוף פעולה מלא ובתיאום אתו, וישוחח עימו לפחות אחת לשבועיים לתיאום תוכנית הליווי.

ייעוץ ארגוני למפקחים של בתי הספר בתוכנית

- מטרת הייעוץ הארגוני למפקחים היא העמקת מעורבות המפקח ושותפותו בתהליכים הבית ספריים. הייעוץ הארגוני למפקחים יתמקד בנושאים האלה:
- היכרות מעמיקה עם מטרות תוכנית מרום ודרכי פעילותה.
- זיהוי גורמים המקדמים או המעכבים את התקדמות בתי הספר.
- סיוע למפקח בקביעת סדר עדיפויות בעבודתו עם בתי הספר בתוכנית מרום.
- בניית שותפות אפקטיבית של מפקח עם מנהלים וצוותיהם בתהליך גיבוש תוכנית עבודה שנתית בפרט ובהובלת השינוי הכולל.



4. שותפי עבודה וממשקי עבודה של היועץ הארגוני במרום



- **מנהל בית ספר** - מנהל בית הספר הוא הלקוח הראשי בעבודת היועץ הארגוני. על היועץ הארגוני ללוות את מנהל בית הספר בהובלת תהליכי השינוי הבית ספריים, בפיתוח של מנהיגות פדגוגית, בהשבחת תהליכי תכנון, ניהול ובקרה, בהצמחת מנהיגות ביניים ועוד.
- **מדריך מרום בית ספרי** - תפקיד מדריך מרום הוא ללוות את בית הספר בתהליך ארוך טווח שמהותו ביסוס סדירויות ופרקטיקות בית ספריות בשילוב ידע ומיומנויות פדגוגיות. היועץ הארגוני מסייע בבניית התשתית הארגונית שתאפשר למדריך לקדם שינוי פדגוגי ארגוני בר קיימא. היועץ הארגוני משלים את עבודת המדריך ויחד הם מספקים מענה שלם.
- **מומחה תוכן** - מומחה בתחום תוכן ספציפי שאותו בית ספר מבקש לקדם בהתאם לתוכנית העבודה. תפקיד היועץ לסייע למנהל בשיתוף המדריך לאתר את התחום שבו נדרשת העמקה מקצועית ולסייע באיתור הגורם הרלוונטי. בהמשך, "לחבר" את מומחה התוכן למטרות וליעדים של בית הספר ולשתף עימו פעולה בתהליך היישום.
- **מפקח** - המפקח בתוכנית מרום הוא דמות חשובה. מעמדו מאפשר לו לשים את התוכנית על סדר היום מבחינת קשב ניהולי, משאבים, קידום התוכנית ופתרון בעיות. תפקיד היועץ הארגוני בהקשר עבודת המפקח הוא לגייס לטובת התוכנית במקומות שבהם יכולותיו הייחודיות עשויות לסייע.
- **צוות מרום מחוזי** - הצוות המחוזי (ממונה מחוזי, יועץ ארגוני מחוזי, מדריך מחוזי/מדריך אשכול) מתרגם את מדיניות המחוז והמטה לעשייה קונקרטית, שותף לפיתוח תפיסה וכלים ויוזם מהלכים להטמעתם; מלווה, מכשיר וחונך את המדריכים ואת היועצים הארגוניים.
- **צוות מוביל בית ספרי** - מלבד הליווי של מנהל בית הספר, ליווה היועץ גם את הצוות המוביל הבית ספרי החל מבנייתו או הרחבתו והמשך באפקטיביות עבודתו.

- **גורמים מתערבים שונים** - בתי הספר במרום עובדים בממשק עם מדריכים דיסציפלינריים, תוכניות מתערבות נוספות, עם הרשות המקומית, בעלות או רשת ועוד. תפקיד היועץ הוא לזהות ולהכיר את המתערבים השונים, לנסות לעבוד עם הגורמים המתאימים בשיתוף פעולה ובשקיפות הדדית.

עבודת היועץ הארגוני עם שותפי תפקיד

הייעוץ במסגרת תוכנית מרום אינו תהליך ייעוצי שגרתי. בניגוד למרבית תהליכי הייעוץ שבהם היועץ מלווה את ההתערבות עם שותפים פנים-ארגוניים, בתוכנית מרום הוא נדרש לקיים ממשקי עבודה שוטפים עם כמה בעלי תפקיד כפי שתואר במפת שותפי התפקיד.

עבודת היועץ הארגוני עם שותפי התפקיד עשויה לנוע בין שלוש דרגות השיתוף להלן:

- ✓ שיתוף ידע (Sharing) - העמדה של משאב הקיים ברשותנו לרשות גורם אחר.
 - ✓ חלוקת עבודה (Cooperation) - נשיאה בנטל התהליך הגדול וחלוקת העבודה.
 - ✓ שיתוף פעולה (Collaboration) - הובלה משותפת. החלטות על מסגרת הפעולה, מטרותיה ומאפייניה מתקבלות יחד. יש לשאוף לדרגת שיתוף זו בעבודת צוות מרום.
- עבודה משותפת בכל אחת מהדרגות הללו מצריכה השקעה רבה יחסית של זמן ואנרגיה מהיועץ. שיתוף פעולה טוב בנוי על ערך מוסף ייחודי של כל צד המבחין ומבדיל ביניהם, עם ערכים, מטרות או אינטרס משותף המחבר ביניהם.

שימושים ודגשים ליועץ מרום

איך השותפות מדריך-יועץ יכולה להצליח?

שותפים: יועץ ארגוני, מדריך, שותפים אחרים

- חשוב לזהות את הערך המוסף של היועץ ואת הערך המוסף של האחר.
- יש להגדיר תחומי אחריות משותפת ואחריות מובהקת.
- מחויבות להצלחת האחר: אימוץ נקודת מבט שלפיה הצלחת האחר היא הצלחתו, בין השאר באמצעות זיהוי מתי חשוב להוביל מהלך ומתי חשוב לפנות את הבמה.
- יצירת מרחב שאף אחד מהשותפים אינו יכול לייצר לבד.
- השקעת זמן ואנרגיה בשותפות.
- בניית תוכנית התערבות עם המדריך תוך דיאלוג עימו על חלוקת העבודה, שיתופי הפעולה, מנגנוני תכנון, תיאום ועדכון ושקיפות בכל הנוגע לתוכנית המשותפת.
- ניהול קונפליקטים שעשויים להיווצר כתוצאה מדרישות או ציפיות מנוגדות, מתח בין-אישי ביחסים, חוסר הערכה מקצועית, דיסציפלינות דומות או שונות.
- הקשבה לצרכים.
- צניעות וענווה.
- השתדלות לקבוע מסגרת זמן קבועה למפגשים, אם יום ההדרכה אינו חופף את יום הייעוץ.



5. אבני דרך לעבודת היועץ הארגוני הבית ספרי - גאנט להתערבות

“סוד ההליכה על המים טמון בידיעה היכן מונחות האבנים”.

התנעת תהליך התערבות אינה פשוטה כלל ועיקר, ודאי כאשר בית הספר והמנהל מוצאים עצמם בתהליך התערבותי שלא בהכרח הם יזמו. כניסה מסודרת ומובנית יכולה לסייע הן למנהל והן ליועץ בתיאום ציפיות אפקטיבי, בהפגת חששות, במיקוד התנגדויות וביצירת בעלות משותפת על התהליך. בפרק זה נסקור את השלבים השונים בעובדת היועץ בבית הספר. שלבי העבודה מפורטים בלוח המשימות (גאנט): שני השלבים הראשונים הם גנריים - כניסה והתמקמות ותהליך האבחון הארגוני. לאחר מכן, מפורטים ערוצי התערבות מרכזיים אפשריים.



לוח משימות שנתי (נאנטי) ליועץ הארגוני במרום
מתווה לעבודת היועץ הארגוני

ליצוע במהלך תשע"ח										פועלות מרכזיות בעבודת יועץ מרום	אבי דרך	האנבים "המודלות"
יוני	יולי	אפריל	מרט	פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר			
										למידה של תפקיד היועץ הארגוני בתוכנית מרום.	הכנה לכניסה לתפקיד	כניסה, היכרות ותיאום ציפיות התמקמות והיכרות עם ההון האנושי
										היכרות עם עקרונות תוכנית מרום ומתווה ההדרכה בתוכנית.		
										חפיפה מיועץ קודם או מדריך.		
										פגישת כניסה לבית הספר כליווי מפקח, יועץ מחוזי והמדריך להצגת תוכנית מרום וגיוס המנהל והצוות לתהליך.		
										תיאום ציפיות עם המנהל.	כניסה, היכרות ותיאום ציפיות	התמקמות והיכרות עם ההון האנושי
										תיאום תהליכי עבודה משותפים עם המדריך.		
										יצירת קשרי עבודה עם בעלי תפקידים מרכזיים בבית הספר (מנהל, סגן, רכזים), במחוז (מפקח) ושותפויות (גורמים מתערבים נוספים).		



לביצוע במהלך השע"ח										פעולות מרכזיות בעבודת יועץ מרום	אבני דרך	האבנים "המדולות"
יוני	יולי	אפריל	מאי	פברואר	יוני	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר			
										תיאום ציפיות בין המדריך ליועץ הארגוני בנוגע לתהליך המיפוי והאבחון.	הכנה ותכנון	מיפוי התכונות האבחון





לביצוע במהלך תשע"ח										פעולות מרכזיות בעבודת יועץ מורים	אבני דרך	האנשים המדולות	
יוני	יולי	אפריל	מאי	מרץ	פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר				ספטמבר
											למידת נתונים באמצעות ניתוח מסמכים: נתוני מקצועות יסוד, תוכניות עבודה, תוצאות מיצ"ב, אח"ם, מבדקי עמי"ת, סיכומי ישיבות, ממצאי תמ"י 360, מעורבות הורים, מיפוי הגופים ותוכניות התערבות.	איסוף נתונים	מיפוי התכונות ואבחון
											ראיונות עם בעלי תפקידים, קבוצות מיקוד, שאלונים, תצפיות. מקורות מידע חוץ-ארגוניים: מפקת, רשות, הנהגת הורים, רשת.		
											מיפוי חוזקות, חולשות ושדות/מרחבים לשיפור ולהתערבות.		
											מיפוי תשתית פדגוגית, צוותית, מנהיגותית, ארגונית, אקלימית וקהילתית.		

לביצוע במהלך השע"ח											
האבנים המדולות"	אבני דרך	פעולות מרכזיות בעבודת יועץ מרום	יולי	אוגוסט	ספטמבר	אוקטובר	נובמבר	דצמבר	ינואר	פברואר	מרץ
מיפוי התכונות ואבחון	איסוף נתונים	העברת מכלול המשאבים העומדים לרשות בית הספר ואופן ניצולם ומיצויים.									
		העברת שאלון הסקו"פ - סקר קוהרנטיות בית ספרי וגיבוש תוכנית פעולה בעקבות מצאיו.									
מיפוי התכונות ואבחון	עיבוד וניתוח	איתור תופעות בולטות והקשר ביניהן לאור צורכי השינוי.									
		ניתוח הממצאים בשיתוף המדריך והכנת דוח אבחוני שמספק תמונה מערכתית בקשר לבעיות הארגון, צרכי וריווי הפעולה האפשריים כדי לשפרו.									
		הצגת הדוח למנהל והסכמה על תוכנית עבודה.									



לביצוע במהלך חשע"ח												
יחסי	מאז	אפריל	מרט	פברואר	ינואר	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר	פעולות מרכזיות בעבודת יועץ מרום	אבני דרך	"האבנים המדולות"
לאורך השנה, בהתאם לשיקול דעת היועץ										מתווה להבנת הסביבה הארגונית-פוליטית. מתווה לזיהוי וייעול אינטראקציה של בית ספר/ מנהל עם גורמים בסביבה. מתווה לזיהוי וייעול אינטראקציה של בית ספר/ מנהל עם קהילת ההורים. מיפוי יחסי ארגון- סביבה חיצונית: גורמים חיצוניים (פיקוח, רשות, אקדמיה וכולי). מיפוי יחסי ארגון סביבה חיצונית- הורים.	יחסי בית ספר- סביבה	ערוצי התערבות אפשריים
										כלי למיקוד ההתערבות. שאלון התפוקות למנהלים ומפקחים.	הערכה ובקרה	
										תיק בית ספר. תיק בית ספרי מחוז. פלטפורמת הדיווח.	תהליכי תיעוד ושימור ידע	
										סיכום והיערכות לשנה הבאה		



תהליכי תיעוד ושימור ידע

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. כדי לאפשר תהליכי שימור וניהול ידע בבתי ספר במרום, מומלץ מצד אחד לייצר ידע חדש ומצד אחר למנוע את אובדנו.

מטרת התיעוד: לשם מה לתעד?

מישור פנים-ארגוני: התיעוד מעורר תהליכי רפלקציה, המשגה, למידה והפקת לקחים. באמצעותם מתגברת המודעות הפנים-ארגונית ועוזרת במיקוד העשייה והערכה.

מישור חוץ-ארגוני: מנהל בית הספר שמעוניין להעיד על תהליכי העבודה שניהל במהלך השנים בתוכנית, לשתף בהם ולהציגם, יוכל לעשות זאת באמצעות תיעודם. התיעוד גם מאפשר שימור ידע בסיום התוכנית - כשבית הספר אמור להפעיל את תהליך השינוי באופן עצמאי ומתוך ציפייה שהשינוי יהפוך לבר קיימא.

רמות התיעוד

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



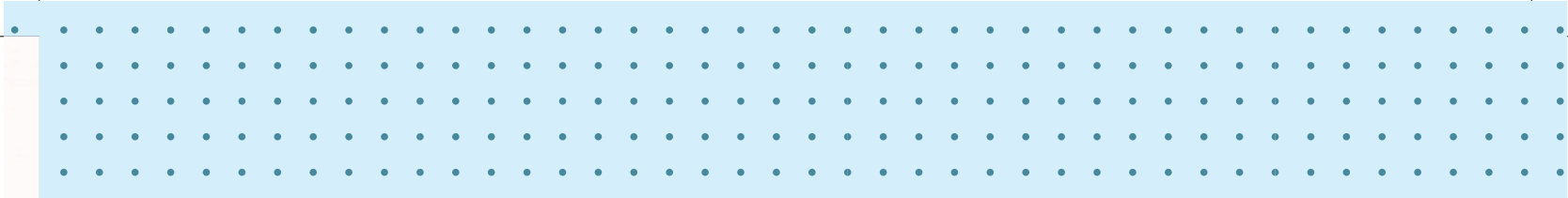
תוצרי התיעוד



תיעוד תהליכי ההדרכה והליווי הארגוני - פלטפורמת הדיווח

תיעוד תהליכי ההדרכה והייעוץ הארגוני במרום נעשה באופן ייחודי בכל מחוז ומחוז, אך עם התפתחות התוכנית נבנתה פלטפורמה טכנולוגית המאפשרת לתעד את תהליכי ההדרכה והייעוץ. הפלטפורמה מבוססת על טופס גוגל פורמס מתקדם ומאפשרת לתעד את האירועים ברמת בית הספר. לכל בית ספר יש טופס ייעודי וחשופים אליו המדריך והיועץ ברמה הבית ספרית - כך המדריך והיועץ מעדכנים זה את זה באירועים ובהתקדמות העבודה.



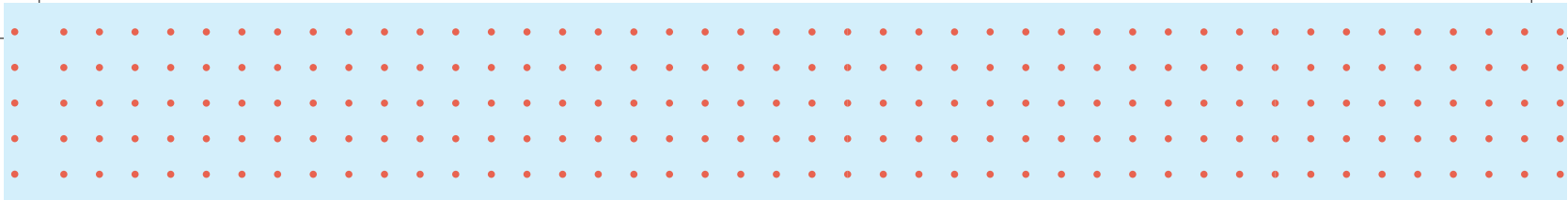




פרק א - כניסה לתפקיד והתמקמות

1. כניסה לתפקיד והתמקמות | 2. שלבים בתהליך הכניסה לתפקיד | 3. היכרות עם ההון האנושי





פרק א - כניסה לתפקיד והתמקמות

1. כניסה לתפקיד והתמקמות

תהליך הכניסה הוא תהליך הסתגלותי שבו היועץ והמנהל לומדים לשתף פעולה. התהליך נמשך עד שהיועץ מתמקם בתפקידו ושותפי התפקיד בארגון (המדריך, המפקח, המנהל, צוות מוביל ועוד) מבינים את תחומי אחריותו, מעמדו, הערך שהוא יכול לספק ובאילו נושאים נכון לפנות אליו.

חשוב לזכור כי בתי ספר רוויים בגורמים מתערבים, ולעיתים הם עייפים מהכנסת אנשים לתפקיד. פעמים רבות בתי הספר והמנהלים בפרט מרגישים שגורמים מתערבים אינם מכבדים את זמנם. על היועץ להיות רגיש לחוויות קודמות של בית הספר עם הגופים המתערבים, ובעיקר לזכור שהוא "עולה לרכבת שכבר יצאה מהתחנה" ועליו להשתלב בעשייה.

כניסת יועץ ארגוני לבית הספר מלווה במתח מובנה. מחד גיסא, היועץ צריך ללמוד את הארגון ולגלות סקרנות באשר לארגון על היבטיו השונים. מאידך גיסא, יש ציפייה (מוצדקת) שהיועץ לא יבזבז את זמנו של המנהל. המנהל רוצה לצאת כבר מהמפגשים הראשונים בתחושה שהקצאת הזמן מחזירה את עצמה.

עם כניסתו, היועץ הארגוני צריך להיות ער לכמה היבטים:

- א. **מישהו כבר היה פה לפני...** יועץ מרום נכנס לחלק מבתי הספר בשעה שגורמים מתערבים אחרים כבר מלווים או ליוו את בית הספר. במקרה זה יש לשים דגש היכן בית הספר עומד כעת. על היועץ להשתלב בתהליך קיים ולא להחזיר את הארגון לאחור.
- ב. **אני חלק מצוות...** המדריך הפדגוגי הוא גורם מתערב משמעותי שנמצא בתדירות ובהיקף גדול יותר בבית הספר. על היועץ להימצא בקשר (כולל קשר מקדים) עם המדריך ולוודא שהם מסייעים לבית הספר כצוות אחד.
- ג. **תוכנית מרום פועלת עם מנגנונים סדורים ולאור מדדי הצלחה מפורשים.** ככל שמדדי התוצאה יהוו חלק מהשיח כבר בשלב הראשוני, כך יקל על היועץ למקד את ההתערבות.
- ד. **לגיטימציה לחששות ולקושי** - בתי ספר ומנהלים חשים לעיתים חשש ותסכול עם הצטרפותם לתוכנית. הם פוחדים מהתדמית, מתוסכלים לאור המאמץ שהם סבורים שהצוות השקיע ועוד. על היועץ לאפשר לגיטימציה לחששות אלו בד בבד עם רתימתם ליצירת מוקד שליטה פנימי ובעלות על תהליך השינוי.

2. שלבים בתהליך הכניסה לתפקיד

תהליך הכניסה של יועץ ארגוני לבית הספר כולל מספר שלבים אשר יכולים לאפשר הסתגלות מהירה של היועץ וליצור בהירות ואמון בנוגע לתהליך הייעוצי.



א. הכנה מוקדמת ולמידת הארגון

1. **הכנה מוקדמת** - מומלץ שהיועץ יתחיל בתפקידו לאחר הכנה מוקדמת והיכרות עם המשימות שעומדות לפניו, לפחות בחודשים הראשונים.
2. **למידה מוקדמת של הארגון** - מומלץ להגיע עם ידע מוקדם, רב ככל האפשר, על בית הספר. את המידע ניתן לקבל ממפקח בית הספר, מההדרכה המחוזית, מאתר בית הספר וכולי.
3. **הצגה עצמית** - מומלץ לחשוב בעוד מועד על האופן שבו היועץ רוצה להציג את עצמו. בדומה להכנה לריאיון עבודה, לדייק את התחנות המשמעותיות בקריירה המקצועית שיכולות להיות רלוונטיות לתפקידו, את נקודות החוזק האישי ואת המאפיינים והמקצועיות ואת הערך המוסף שהן יכולות לתת.
4. **היכרות עם עקרונות תוכנית מרום** - מומלץ להכין ולהכיר בעוד מועד את עקרונות תוכנית מרום, את אבני הדרך בתהליך הייעוץ, את המשימות והתפוקות הנדרשות, ולדעת להציגן בצורה תמציתית וברורה בפני המנהל.
5. **קבלת מידע מיועץ מרום קודם** - אם בית הספר כבר עבר תהליך ייעוצי במסגרת התוכנית או במסגרת אחרת, מומלץ לשוחח עם היועץ הקודם ולקבל ממנו מסמכים, חומרים, נתונים, תוכניות וכל מידע רלוונטי אחר על בית הספר ועל התהליכים שנעשו בו.

ב. התמקמות, היכרות ותיאום ציפיות

1. **שיחת היכרות ראשונה עם המפקח והמנהל** - חשוב לנהל שיחת היכרות ראשונה עם המפקח והמנחה. מטרת המפגש ליצור אמון ראשוני ולקבל מידע רלוונטי נוסף. נקודת המוצא היא שהמפקח אשר היה מעורב בבחירת בית הספר לתוכנית ויהיה מעורב גם בתהליך הליווי של בית הספר במסגרת התוכנית, מכיר את בית הספר מזווית הראייה שלו, ותפישתו את בית הספר ואתגריו מהותית, שכן הוא שותף חשוב מרכזי בתהליך.
2. **פגישת ייעוץ ראשונה** - מפגש היכרות עם המנהל - פגישה ראשונה עם המנהל נערכת רק פעם אחת. יש בה חבירה בין שני אנשים שאינם מכירים זה את זה ועתידים לצאת ל"מסע" משותף. לפגישה הראשונה יש מגוון מטרות: לזמן היכרות ראשונה; לברר שפה ומושגים משותפים; לתאם ציפיות; לבנות חוזה עבודה ולבנות תשתית של ברית ואמון בכללי משחק שיהיו מוסכמים.
3. **היכרות עם המדריך הבית ספרי ותיאום ציפיות** - מדריך מרום הוא שותף מרכזי בתהליך הליווי של בית הספר. לעיתים תהליך הליווי הארגוני נעשה ביום ההדרכה ואז יש תיאום מיטבי בנוגע למטרות הליווי. עם זאת, כאשר תהליכי הייעוץ הארגוני נעשים במועד לא חופף למועד ההדרכה, יש צורך בתיאום משמעותי יותר. בשני המקרים יש צורך בתיאום ציפיות ובהגדרת תפקידים ברורה כדי ליצור מובחנות בתפקידים ולהדגיש את הערך המוסף שכל אחד מהגורמים מביא לתהליך הליווי (ראו פרק עבודת היועץ הארגוני עם שותפי תפקיד).

ג. היכרות עם ההון האנושי

1. **קביעת לוח זמנים וסדירות מפגשים** - בשלב ההתמקמות, חשוב לקבוע לוח זמנים קבוע למפגשים. בהמשך, מומלץ להכין לוח זמנים של המפגש, הכולל מפגש עם מנהל בית הספר ופגישות "עוגן" עם בעלי תפקידים, צוותים שהוחלט שהם חלק מהנועצים בתקופה הקרובה.
3. **היכרות עם ההון האנושי הבית ספרי** - אילו בעלי תפקידים קיימים בבית הספר? במקביל מומלץ ללמוד ולהכיר את כלל התוכניות והגורמים המתערבים בבית הספר (ראו מתווה שיח בפרק חשיבה תכנונית).



כלים ליועץ הארגוני

- ✓ כלי לתיאום ציפיות בין יועץ מרום למנהל
- ✓ כלי להיכרות עם ההון האנושי בבית הספר ומיפוי בעלי תפקידים
- ✓ כלי לתכנון סדר יום יועץ מרום

תיאום ציפיות בין יועץ מרום למנהל

1. הגדרת תפקידך בתוכנית מרום.
3. תהליך העבודה.
4. סוג המידע שאתה זקוק לו.
5. מהו "התוצר" שתספק ומה לא (תפוקות), תיאום ציפיות ביחס לתוצאות מצופות - כיצד נגדיר הצלחה?
6. סוג התמיכה והמעורבות שאתה זקוק להן מהמנהל.
7. לוח זמנים - החשיבות בבניית יום העבודה, לבקש לבנות יחד את סדר היום לשבועות הבאים (בכל שעה - מי הם הצוותים/אנשי המפתח שאוכל לפגוש).
8. אחריות ואתיקה מקצועית.
9. דרכי מתן משוב הדדי.
10. מי הם אנשי המפתח בבית הספר?
11. נגישות לאנשי מפתח בארגון.
12. הסכמה שלא תצטרך להעריך ביצוע והתנהגות של האנשים שאיתם ומולם אתה עובד.
13. נגישות למסמכים, תוכניות עבודה, נתונים, נוכחות בישיבות.
14. ניהול מפגשים קבועים עם המנהל.
15. מקומה של דיסקרטיות בתהליך הייעוץ.
16. מקומו של מפקח בית הספר בתהליך הייעוץ.
17. מי נושא באחריות לתהליך? איזו אחריות יש ליועץ? ואיזו למנהל?
18. "תיעוד המפגש: מי מתעד? את מה מתעדים? באיזה אופן מתעדים? מי הנמענים?"
19. ציפיות של היועץ: שיתוף פעולה, חשיפה למידע, נגישות לאנשים הרלוונטיים.
20. במה חשוב לטפל בתחילת הדרך?
21. היכן אני אשב?
22. איך בנוי סדר היום שלי? עם אילו בעלי תפקידים/צוותים אוכל להיפגש בשבועות הבאים? (להכין רשימה).
24. לברר איך ידעו המורים על תפקיד היועץ ועל רצונך לפגוש אותם; איך אתה פונה אליהם?

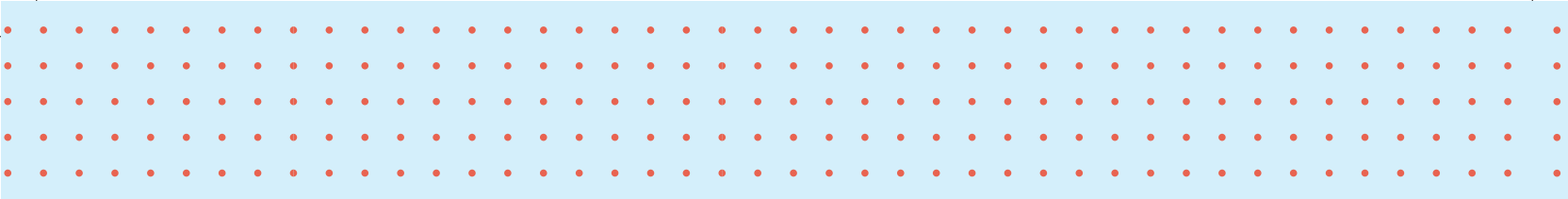


היכרות עם ההון האנושי בבית הספר

מיפוי בעלי תפקידים

מה קיים	מה חסר? מדוע?	כיצד ניתן לקדם את הנושא?
בעלי תפקידים הממלאים תפקיד אורך (כמו סגנית, אחראית מערכת, רכזת חינוך חברתי...)		
בעלי תפקידים הממלאים תפקיד רוחב (רכז שכבה, יועצת לשכבה וכולי)		
צוות ניהול מוביל - ממי הוא מורכב, הנהלה מורחבת, הנהלה מצומצמת		
צוותי עבודה - צוותי מחנכי שכבה, צוותי מקצוע, צוות טיפולי, צוות רכזי מקצוע, צוות יועצות וכולי		
כמה מהצוותים הם צוותים הומוגניים? האם קיימים צוותים הטרוגניים שמורכבים מבעלי תפקידים שונים?		
האם קיימים בעלי תפקידים/ צוותים לתפקיד קצר מועד אד הוק - להובלת נושא ספציפי?		
עובדי מנהלה - אילו בעלי תפקידים קיימים במעטפת המנהלתית?		
האם יש תפקידים לא מאוישים? מדוע?		
האם יש בעלי תפקיד שאינם מתוגמלים?		
האם יש צורך בבעלי תפקיד ייחודיים על רקע צרכים שעלו?		

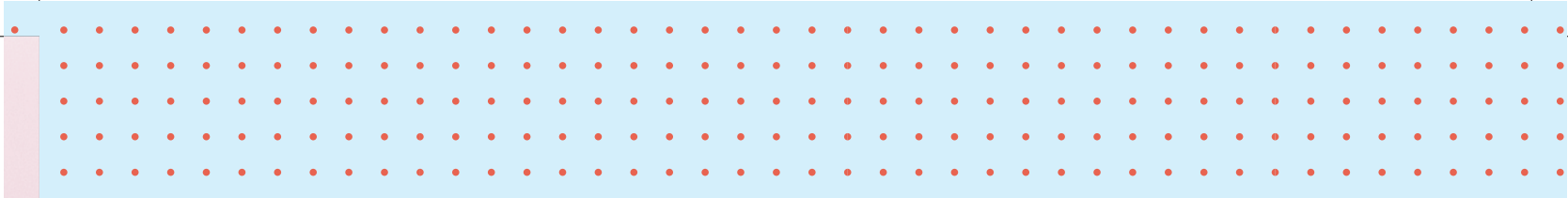




תכנון סדר יום יועץ מרום

שעה	בעלי תפקידים/ מורים/מדריכים פנויים במערכת	צוותים פנויים	ישיבות/ מפגשי מורים פוטנציאליים לצפייה ולהשתתפות	לוח זמנים למפגש תאריך	לוח זמנים למפגש תאריך	לוח זמנים למפגש תאריך
1						
2						
הפסקה						
3						
4						



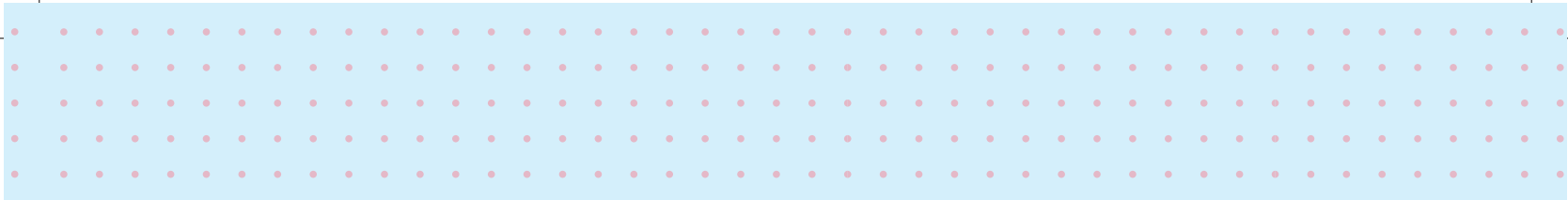




פרק ב - תהליך האבחון הארגוני

1. מטרת וחשיבות האבחון הארגוני | 2. שלבים בתהליך האבחון
3. תוצר האבחון - הדוח האבחוני | 4. מודלים וכלים לאבחון ארגוני





פרק ב - תהליך האבחון הארגוני

1. מטרת וחשיבות האבחון הארגוני

עם סיום תהליך הכניסה לתפקיד וההתמקמות של היועץ הארגוני בבית הספר מתחיל עוד שלב חשוב בתהליך הייעוץ, והוא שלב האבחון הארגוני. אבחון ארגוני הוא תהליך מורכב מכמה סיבות: ראשית, התופעה הארגונית מורכבת ממגוון רב של היבטים ותחומים. הזיקה ביניהם כמו גם החשיבות שמקבל כל אחד מהם, ניתנת לפרשנויות רבות. שנית, כל אחד מחברי הארגון חווה את הארגון אחרת, הן עקב השונות האישיותית, הן עקב השונות התפקידית והן בגלל מיקומו בהיררכיה הארגונית. האם אמת של חבר צוות אחד חזקה מאמת של חבר צוות אחר? האם פרשנותו של מנהל נכונה יותר מפרשנותו של חבר צוות?

ידועה אמרתו של טולסטוי מתוך הספר "אנה קרנינה": "כל המשפחות המאושרות דומות זו לזו. כל משפחה אומללה-אומללה בדרכה שלה". בהקבלה ניתן לומר כי כל בית ספר מורכב ומתקשה, מתקשה בדרכו שלו. ההכרח לזהות את בעיות השורש בבסיס הארגון כדי לגבש תוכנית פעולה אפקטיבית עומד בבסיס האבחון. מטרת תהליך האבחון היא להכיר את בית הספר על רבדיו הרשמיים והלא רשמיים, לזהות את האתגרים העיקריים, את הכוחות התומכים ואת הכוחות הבולמים. ללמוד את יחסי הכוח בארגון ואת הנחות היסוד שעליהן הוא מושתת; לגבש תפיסה תשתיתית מגובשת על העשייה במרחבים השונים (מנהיגות-ניהולי, פדגוגי, צוותי, אקלימי וקהילתי), ובצד זאת להציע תוכנית עבודה קונקרטית, שיהיה אפשר להתחיל ליישם מיד.

מטרותיו המרכזיות של האבחון

- יצירת תמונת מצב ארגונית רחבה לגבי חוזקות ונקודות לשיפור.
- זיהוי פערים מרכזיים בין הרצוי למצוי בהיבטים שונים בעשייה הבית ספרית.
- זיהוי תחומים דורשים שינוי יסודי - שינוי פרדיגמה, שינוי בתפיסה, שינוי ממעלה שנייה.
- בחינת התאמה בין מערכות הארגון ושיתוף פעולה בין תת-מערכות.
- רתימת המנהל וצוותו להובלת תהליך השינוי.
- בניית אסטרטגיה פרו-אקטיבית ודרכי התערבות של כלל הגורמים - בתוך בית הספר ומחוצה לו - לצמיחה ארגונית וקידום האפקטיביות הבית ספרית.

חשיבות האבחון

לתהליך האבחון יש חשיבות רבה מעבר למטרתו הישירה:

- א. כריתת חוזה בין היועץ למנהל ולחברי הארגון בכלל - בניית אמון, איתור צרכים, חיזוק תחושת הדחיפות לשינוי וכדומה.**
- ב. התמקמות היועץ הארגוני וגורמים מתערבים נוספים המשתתפים באבחון -** אופן האבחון מספק מידע רב על הארגון, אך לא פחות מכך, מספק לארגון מידע רב על המאבחן. עד כמה יש למאבחן חשיבה סדורה, אינטגרטיבית? האם הוא יודע לקרוא בין השורות? האם הוא בהיר וניתן להבנה? האם ניתן לסמוך עליו מבחינה אתית? האם הוא יוכל ללמד אותנו משהו חדש או שעלינו לבזבז זמן כדי ללמד אותו? ועוד.
- ג. רתימה ארגונית -** מיפוי ואבחון הם שלבים ראשוניים. אם הארגון מסתפק בהם, הם מיותרים מלכתחילה. שיתוף חברי הארגון כבר משלב מוקדם במטרות האבחון ממקד את חשיבתם ואת תרומתם לאבחון אפקטיבי ומדויק. תהליך זה מאפשר לזהות סוכני שינוי פוטנציאליים מעבר להגדרה הרשמית ולייצר מוטיבציה לשינוי בקרב מעגלים נוספים.



2. שלבים בתהליך האבחון

כולנו מכירים את האמרה שהגדרת הבעיה היא חצי מהדרך לפתרון. באופן דומה, תהליך אבחון איכותי לצד תוצר אבחוני ממוקד מהווים נדבך ראשון וחשוב בתהליך ההתערבות. נדבך זה תורם להתמקמותנו, מסייע לרתום את השותפים הרלוונטיים, וחשוב מכול – יסייע בגיבוש אסטרטגיית התערבות רלוונטית ואפקטיבית. תהליך האבחון משמש נקודת מבט ארגונית וגם שלב התערבותי ראשון (גם אם המאבחן אינו הגורם המתערב) והוא כולל כמה שלבים מרכזיים:

שלב א - תיאום מוקדם מדריך ויועץ ארגוני



שלב א - תיאום מוקדם מדריך ויועץ ארגוני

1. **תיאום ציפיות** - המדריך והיועץ ייפגשו כדי לתכנן את התהליך האבחוני בבית הספר ויתאמו ציפיות בנוגע לתהליך.
2. **תכנון תהליך המיפוי והאבחון** - להלן כמה שאלות לחשיבה טרם התחלת התהליך:
 - מה הם המרחבים שבהם רוצים למקד את האבחון?
 - מיהו קהל היעד שבאמצעותו או עליו נאסוף את הנתונים?
 - מה היקף המידע הדרוש?
 - כמה זמן נרצה להשקיע באיסוף הנתונים?
 - באיזה סוג של כלים נרצה להשתמש?
3. **שיתוף הדדי** - במידע מקדים הנוגע לבית הספר.
4. **קביעת לוח זמנים לאבחון** - ומועד להגשת דוח האבחון ובד בבד לקבוע פגישות קבועות בין היועץ למדריך ליישום התהליך.

שלב ב - תכנון תהליך האבחון בשיתוף המנהל

- הובלת תהליך האבחון היא באחריותו המקצועית של היועץ הארגוני. כלל הגורמים הרלוונטיים שותפים לתהליך אבחון מיטבי.**
1. **תיאום ציפיות עם המנהל ואתיקה מקצועית** - הצגת תהליך האבחון ומטרותיו, הגדרת גבולות האתיקה אל מול המנהל.
 2. **בירור צרכים** - בשלב הראשון מומלץ להיפגש עם המנהל ועם גורמי מפתח בבית הספר ולברר מה ה"כאבים" שלהם ומה הם המרחבים שבהם היו רוצים להתמקד באבחון.
 3. **בחירת קהל היעד ועדכנו** - חשוב לקבל הסכמה של המנהל לגבי הגורמים שעומדים נרצה להיות בקשר (מורים, מדריכים, פיקוח, הדרכה, רשות, הורים וכדומה), והמסמכים אליהם נבקש להיחשף. כמו כן רצוי לוודא שהמנהל יעדכן את הגורמים הרלוונטיים ויבקש את שיתוף הפעולה שלהם.
 4. **קביעת מרחבי האבחון** - תיאום בנוגע למרחבים שבהם יתמקדו המדריך והיועץ הארגוני כל אחד בנפרד בתהליך האבחון. מומלץ שהמדריך יתמקד בהיבטים של פדגוגיה, צוות, אקלים והיועץ הארגוני יתמקד בהיבטים של ארגון, ניהול מנהיגות וקהילה.
 5. **בחירת כלי המיפוי והאבחון** - מתוך מגוון כלים (ראו פרק כלי אבחון).
 6. **שיטות לאיסוף הנתונים**: ניתן להשתמש בכלים מגוונים: מדדים שונים מבית הספר, ראיונות אישיים, קבוצות מיקוד, שאלונים, קריאה וניתוח של מסמכים, תצפיות אקטיביות/פסיביות ועוד.

7. קביעת לוח זמנים - תהליך הליווי הארגוני בבתי ספר בתוכנית מרום הוא תהליך דינמי שאינו מאפשר עצירה והמתנה לתוצאות של תהליך אבחוני ארוך. לכן מומלץ לתחום בזמן את התהליך. כמו כן רצוי שלא לאבחון במצב "נייח", אלא תוך כדי תנועה. כך בצד תהליך איסוף הנתונים ייעשה גם ניתוח של הממצאים, ועל פיהם תוצע התערבות ראשונית. בד בבד עם ההתערבות ייבחנו התגובה והדינמיקה והתהליך יימשך.

שלב ג - יישום והטמעה של תהליך האבחון

- 1. ניתוח הממצאים וכתיבת טיוטה לדוח** - היועץ הארגוני והמדריך ינתחו את הממצאים במשותף עם המנהל וינהלו דו-שיח על ממצאי המיפוי והאבחון ועל פרשנותם.
- 2. הצגת הממצאים** - הממצאים יוצגו בפני מנהל בית הספר. כדי למנוע מצב שתוצאות המיפוי והאבחון נדחות על הסף בגלל תפיסה כזאת, יש לשקול בצורה מושכלת מה הם הממצאים שיוצגו ואת אופן הצגתם.
- 3. הכנת דוח אבחון מסכם** - היועץ הארגוני יכין דוח אבחון הכולל תובנות משותפות. תוצרי המיפוי של המדריך יתוכללו לדוח האבחוני הכולל באחריות היועץ הארגוני.
- 4. בניית תוכנית העבודה** להתערבות ולשפור ממצאי המיפוי והאבחון. האבחון הוא רק האמצעי ולא המטרה, וחשוב שייעשה בו שימוש לשיפור תפקודו של בית הספר.
- 5. יישום והטמעה של תוכנית העבודה** - הטמעה אינה מתרחשת מעצמה, ויש להכין תוכנית הטמעה מפורטת בשיתוף המנהל והצוות.

3. תוצר האבחון - הדוח האבחוני

תוצר האבחון הוא דוח פרשני על מכלול התופעות הבולטות בארגון והזיקה ביניהן, בהלימה לצורכי השינוי. למעשה, דוח האבחון משמש מסגרת רעיונית אופרכיטית, המאפשרת להנהגת הארגון ולחבריו לראות תמונה מערכתית של יכולות הארגון, של בעיותיו וצרכיו ושל כיווני הפעולה הנדרשים כדי לשפרו. על המאבחן להתבונן באמצעות מגוון נקודות מבט ובכמה ממדים. **ממד אחד להסתכלות הוא חמשת מרחבי הפעילות-מנהיגותי-ארגוני-ניהולי, פדגוגי, צוותי, אקלימי וקהילתי.** מסמך הגדרת התפקיד ובו התפוקות הנדרשות (ראו פרק תפקיד היועץ הארגוני) מציג התנהגויות ארגוניות אפקטיביות מצופות בכל מרחב. **ממד נוסף מתייחס להיבטים בתחומי הליבה של התופעה הארגונית.** בין אלה:

א. מנהיגות, סמכות וכוח

- ✓ דפוסי הובלה ומנהיגות.
- ✓ השותפים לקבלת החלטות.
- ✓ מנהיגות הביניים בארגון.
- ✓ פערים בין מוקדי כוח פורמלי ולא פורמלי.
- ✓ הקשר בין סמכות לאחריות.
- ✓ במה המנהיגות מושקעת?
- ✓ מי ומה מנהל את סדר היום הארגוני?

ב. חשיבה תכנונית

- ✓ איך נקבע סדר העדיפויות?
- ✓ לאור אילו נתונים ומידע הוגדרו צרכים?
- ✓ בהירות המטרות.
- ✓ הלימה בין מטרות וצרכים למענים המוגדרים.

ג. הבניה ארגונית

- ✓ מנגנונים ושגרות (כולל אלה שבולטים בהעדרם).
- ✓ מנגנוני תקשורת.
- ✓ תהליכי קבלת ההחלטות.
- ✓ הלימה בין מבנים ארגוניים לצרכים.



ד. תרבות ארגונית

- ✓ הנחות יסוד ומודלים מנטליים.
- ✓ ערכים ונורמות בארגון.
- ✓ שפה - מושגים בולטים, שאלות, "מוטו".
- ✓ נרטיב ארגוני.
- ✓ מי נחשב מורה טוב וראוי?
- מיקוד שליטה פנימי - מיקוד שליטה חיצוני.

ה. ארגון וסביבה

- ✓ הזיהוי והבנה של הסביבה שבה הארגון פועל.
- ✓ השפעה של הסביבה על בית הספר והשפעה של בית ספר על הסביבה.
- ✓ באיזו מידה הארגון ממקם את עצמו בהקשר הרחב - תהליכים, משאבים, פוליטיקה, קהילה?
- ✓ גורמים מתערבים בבית הספר.
- ✓ התבוננות של הארגון פנימה-החוצה.

הדוח האבחוני - כתיבה ומרכיבים

כאמור, מטרת האבחון, בראש ובראשונה, היא לסייע לארגון ולעומד בראשו להוביל שינוי משמעותי. לפיכך עלינו לוודא שתהליך האבחון וכתובת הדוח בונים אמון עם המנהל ועם חברי הצוות, שהדוח מייצר מוטיבציה ומצביע על הצורך לשינוי, ועם זאת אינו מרפה ידיים. דוח טוב כולל גם חוזקות וגם נקודות לשיפור, כתוב בבהירות תוך הסתמכות על דוגמאות הנותנות לו תוקף, ומסייע למנהל בהבנה טובה יותר של הארגון, צרכיו וכיווני פעולה.

מרכיבי הדוח

- ✓ רקע, מטרת האבחון ותיאור קצר של התהליך והמשתתפים בו (כ-1-2 עמודים).
- ✓ ממצאים בולטים ומשמעויות - (4-5 עמודים).
- בפרק זה תוצג תמונת מצב מרכזית בתחומים שונים ופרשנויות להבנת המצב, מה הביא אותנו לכאן ומה יסייע לנו להתקדם. לאור זאת מומלץ:
 - א. לחתור להבנת הקשר בין גורמים ל... תוצאות... ולהשלכות ארוכות טווח.
 - ב. לתאר תופעות מתוך דוגמאות.
 - ג. מפרטים בודדים לתמונה שלמה.
 - ד. לסמן פערים בולטים בתחום בין נתונים ליעדים.
- ✓ מסקנות בולטות - (כ-4-5 עמודים).

כלים ליועץ הארגוני

- ✓ מתווה מוצע לדוח אבחון ארגוני.
- ✓ כלי לתכנון תהליך האבחון בין המדריך והיועץ למנהל.
- ✓ מודלים וכלים לאבחון ארגוני.



תאריך: _____

מתווה מוצע לדוח אבחון ארגוני

שם היועץ הארגוני	שם המנהל	שם בית הספר
משתתפים	תיאור התהליך	מטרת האבחון
ממצאים כולטים ומשמעויות (לבנות את הממצאים באשכולות או בקטגוריות) מומלץ להוסיף הסברים, דוגמאות, ציטטות		
אשכול ג - (תמה מרכזית, למשל, תרבות ארגונית) המרחב:	אשכול ב - (תמה מרכזית, למשל, חשיבה תכנונית) המרחב:	אשכול א - (תמה מרכזית, למשל, מבנה ארגוני) המרחב:
תובנה א: תובנה ב: תובנה ג:	תובנה א: תובנה ב: תובנה ג:	תובנה א: תובנה ב: תובנה ג:
פרק המלצות וכיווני פעולה מרכזיים תוך המלצה על סדרי עדיפויות דרך הצגת הדוח (מסמך, מצגת, סוגיות לדיון וכולי)		
פרק מסקנות (יכול להיכתב בכמה רמות לבחירה) רמה א - הצגה מחודשת על ידי המחשת קשרי הגומלין בין הממצאים. רמה ב - להראות האם הממצאים הם ביטוי לתופעה הארגונית. רמה ג - תיאור התופעה הארגונית שהיא הסיבה למכלול הממצאים.		



כלי לתכנון תהליך האבחון בין המדריך והיועץ למנהל

הגדרת תפקיד המדריך ותפקיד היועץ בתהליך האבחון והמיפוי _____

בירור צרכים - מה הם המרחבים והיעדים שבהם המנהל היה רוצה להתמקד בתהליך? _____

באילו מרחבים יתמקד היועץ ובאילו המדריך? _____

לאילו מסמכים נצטרך לקבל גישה? ממי נקבל אותם? מי מעדכן אותם? _____

מי הם הגורמים שרצוי שניפגש עימם? מי מעדכן אותם? _____

באילו כלי מיפוי נשתמש כדי לבדוק אם יש התנגדות? מהי ההעדפה? _____

באילו שיטות אבחון נשתמש (ראיונות, שאלונים, תצפיות וכולי)? _____

מה הם צומתי הביניים שבהם ניפגש ונעדכן? _____

עדכון חדר מורים בנוגע לתהליך _____

כיצד ננהג באיש צוות שלא משתף פעולה? _____

האם נציג מטעם המנהל יוכל לסייע בתהליך מול הצוות? _____

קביעת לוח זמנים מוגדר לסיום התהליך _____



4. מודלים וכלים לאבחון ארגוני

השימוש במודלים שונים לאבחון - רצוי. הוא מסייע לנו כמאבחנים לשמור על מיקוד ובד בבד מאפשר לייצר שפה משותפת עם הארגון על אודות התהליך האבחוני. בבואנו לתכנן את תהליכי המיפוי והאבחון בבית הספר חשוב שנתבונן על המערכת שאנו מלווים באמצעות אחד או יותר מן המודלים היכולים לסייע לנו באבחון הארגון ובמעגלי ההתערבות הצפויים בתהליך. בפרק זה מוצעים כמה מודלים וכלים מרכזיים בהם ניתן לעשות שימוש בתהליך האבחוני.

מודלים של אבחון - מוקדי התייחסות

א. מודלים למיפוי תחומי הפעילות - קיימים מודלים המדגישים את תחומי הפעילות הארגונית. מודלים אלה מסייעים בראש ובראשונה לארגן את ההיבטים השונים תוך סקירה של תתי-מרכיבים בכל היבט. מודלים אפשריים:

- 57 מק'נזי (מפורט בהמשך).
- המפה המערכתית ורכיביה של אינה פוקס (מפורט בהמשך).
- מודל שש הקופסאות של וייסבורד (מפורט בהמשך).

ב. מודלים למיקוד שיח פנים-ארגוני. מודלים אלה מאפשרים מיקוד ראייה של חברי צוות, במטרה לייצר הסכמות ותובנות ארגוניות. מודלים אפשריים:

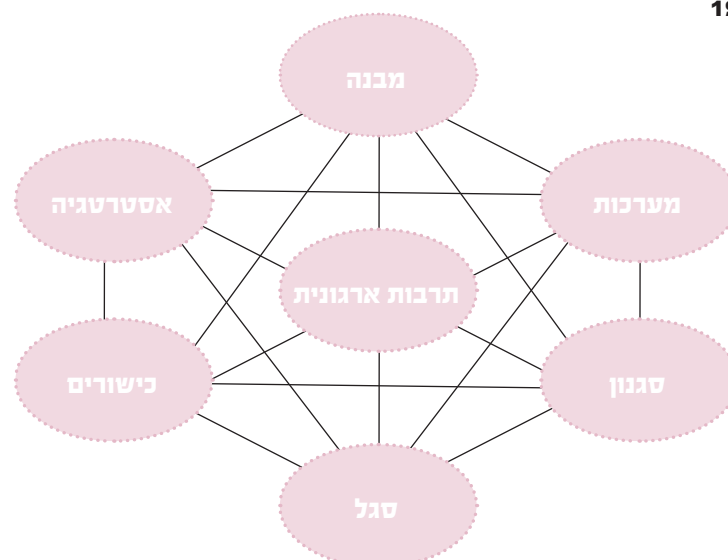
- מודל S.W.O.T הממפה חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים (מפורט בהמשך).
- שאלון הסקו"פ - כלי לאבחון התשתית הארגונית בבית הספר (מפורט בהמשך).
- צא ולמד (גוטמן 2012) - כלי ליצירת תמונת מצב מהירה אודות פרקטיקות והתנהגויות בזירות שונות בבית הספר.
- מודל כוחות השדה, קורט לוין (מפורט בהמשך).

ג. מודלים המתמקדים בהבנת הזיקה בין רכיבי המערכת. מודלים הבודקים את הקשר בין חזון ומטרות למודלים מנטליים, מבניים ארגוניים וסדיריות התנהגותיות. מודלים אפשריים:

- המטריצה לפרישת חזון (ראו יגאל יעקבזון, מכון אבני ראשה).
- ערכת משחק בעיות שורש (מכון אבני ראשה).

פירוט המודלים והכלים לעיל

מודל 57 של מק'נזי 1982



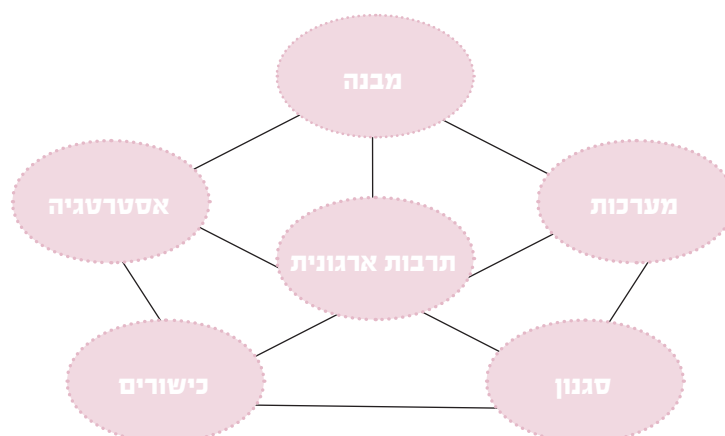
על פי המודל יש בסביבה הארגונית שש תת-מערכות ארגוניות (מבנה, אסטרטגיה, כישורים, צוות, סגנון מנהיגות וניהול, מערכות ותהליכי העבודה) המחברות יחד לממד שביעי (תרבות ארגונית - אמונות וערכים משותפים). מטרת המודל - לזהות פערים בין חלקי הארגון ולבדוק את חיבורם לערכים המרכזיים של הארגון.

פירוט המודל

שאלות לאבחון על פי המודל של מק'נזי

- 1. אסטרטגיה:** כיצד יגשים הארגון את חזונו? מה הן מטרותיו? האם הן מדידות? מה הם המשאבים של הארגון? כיצד מנצלים אותם?
- 2. מבנה:** המבנה של הארגון, המדרג ההיררכי, התפקידים, התהליכים שמאפשרים לו לממש את ייעודו. שאלות: מהו המבנה הארגוני? מה הן הסמכויות בכל מדרג? כיצד ההנחיות עוברות? כיצד התקשורת זורמת? מה רמת הביזור?
- 3. מערכות: כלל המערכות בארגון:** טכנולוגיה, כוח אדם, ניהול וכו'. שאלות: מה הן המערכות הנהוגות בארגון? כיצד עובר מידע? כיצד מנוהל מידע? האם יש פורומים של קבלת החלטות? למידה? האם מופעלים מנגנוני בקרה והערכה? האם יש נהלים כתובים?
- 4. סגל - משאבי אנוש:** ניהול משאבי אנוש ופיתוח כישורים ומיומנויות בכל התחומים. שאלות: מה מאפיין את העובדים מבחינת הכשרה מקצועית ומאפיינים אחרים? מה הם המאפיינים של הצוות שהארגון מעוניין לגייס? מהי מדיניות של טיפוח העצמת צוות?
- 5. כישורים-מיומנויות:** מיומנויות ליבה של הארגון ושל אנשים. שאלות: אילו מיומנויות נדרשות לשנים הבאות? אילו השתלמויות נדרשות? האם ייעשה שינוי? עד כמה האנשים מוכשרים למלא את תפקידם? מה החולשות/ החוזקות הבולטות של פונקציות מסוימות? מי נחשבים "כוכבים"?
- 6. סגנון:** הסגנון העיקרי של הניהול בארגון ועד כמה הוא מתאים למצבים בארגון. שאלות: מהו הסגנון הניהולי/ מנהיגותי הרווח בארגון? מה מאפיין את דרג הביניים שמתקדם בארגון?
- 7. תרבות ארגונית - ערכים ואמונות:** הערכים ואמונות היסוד שעל פיהם אנשי הארגון פועלים. שאלות: מה הם הערכים ואמונות היסוד שעל פיהם פועלים האנשים בארגון? מה הם הערכים המוצהרים והאם יש פער ביניהם ובין הביטוי שלהם בפועל? מה הן נורמות התפקוד וההתנהגות בארגון?

מודל המפה המערכתית למיפוי מערכות חינוך - אינה פוקס 1995



נציין כי המודל האבחוני של אינה פוקס הוא כלי פשוט ומקיף להתבוננות על הרכיבים השונים המרכיבים את מערכת בית הספר. בתהליך ההתבוננות והמיפוי, המנהל וצוותו מוזמנים לנהל שיח מקצועי המצביע על השינויים הצפויים בבית הספר בכל אחד מהמרכיבים. בשלב השני תתאפשר בנייה של תוכנית חינוכית מקיפה לליווי תהליך השינוי בכל מרכיב.

תיאור המודל

שאלות לאבחון על פי המודל של אינה פוקס

הרכיב האנושי

כמה תלמידים לומדים בבית הספר ומה הם המאפיינים המרכזיים שלהם?
כמה אנשי צוות עובדים בבית הספר - מה הוותק שלהם במערכת החינוך ובבית הספר?
מהי רמת ההשכלה של צוות המורים?
האם יש בצוות חברים בעלי כישורים ייחודיים?
מהי מידת הפעלתם של גורמי חוץ ממשרד החינוך ומהרשות המקומית?
מהי מידת הפעלתם של הורים?
מהי מידת הפעלתם של אנשי מקצוע חיצוניים, דוגמת מדריכים, מנחים, יועצים ועוד?

רכיב המנגנונים

אילו צוותים פועלים בבית הספר?
האם יש צוותים שעוסקים בנושאים מערכתיים?
כיצד נבחרים חברי הצוות?
כיצד מתקבלות החלטות בבית הספר?
מהי מידת האוטונומיה הניתנת לצוותים?
מהו מבנה התקשורת בין הצוותים בבית הספר?
האם עבודת הצוותים אפקטיבית?
כיצד מתחלק העומס בין הגורמים בבית הספר?
מי אינו מיוצג בצוותים הפועלים בבית הספר?
כיצד תגדירו את הקשר בין הצוות החינוכי-טיפולי לצוות המנהלי?

הרכיב הארגוני-מנהלתי

מהי מערכת השעות הנהוגה בבית הספר מבחינת התלמידים?
מהי מערכת השעות של מורי בית הספר?
כיצד מאורגנת הלמידה בבית הספר (גמישות, הטרונות, שילוב בין שכבות גיל וכולי)?
כיצד מאורגנת למידת המורים בבית הספר?
מתי הצוותים נפגשים (בוקר, ערב, מועד קבוע, מועד גמיש)?
מה רמת המענה שבית הספר נותן לצרכים מנהלתיים של המורים?
מהי רמת המענה שבית הספר נותן לצרכים המנהלתיים של התלמידים?

הרכיב הפדגוגי

מה הן השיטות ודרכי ההוראה המרכזיות הנהוגות בבית הספר?
כיצד מעוצבת תוכנית הלימודים (רב-תחומי, דיסציפלינרי, אשכולות)?
מה טיב המענה שניתן לתלמידים בעלי צרכים ייחודיים?
האם יש שילוב של טכנולוגיה בהוראה?
מה מידת הבחירה שיש לתלמיד בעיצוב תוכנית לימודים?
אילו דרכי הערכה מקובלות בבית הספר כלפי התלמידים?
אילו דרכי הערכה נהוגות בבית הספר כלפי מורים?
האם יש הערכה לפרויקטים חינוכיים?
באילו נושאים נערכו השתלמויות מורים בשנים האחרונות בבית הספר ומי השתתף בהן?



הרכיב האידיאולוגי

האם לבית הספר יש חזון או "אני מאמין"?
כיצד עוצב חזון זה?
מה מידת ההזדהות של גורמים שונים (מורים, הורים, תלמידים) עם החזון?
באיזו מידה ההתנהגויות הנצפות בבית הספר משקפות את החזון המוצהר?
מהי מידת התאמתם של הפרויקטים שמונהגים בבית הספר לחזון?
מהי מידת הבהירות של מטרות בית הספר?

הרכיב הפיזי-חומרי

איזו הרגשה יוצר המבנה הפיזי של בית הספר?
מהי רמת התחזוקה של המבנה בבית הספר?
האם המבנה עונה על צורכי בית הספר מבחינת גודל, חצרות, מספר כיתות וכדומה?
באיזו מידה יש ביטוי לתוצרי הלמידה של התלמידים בחללי בית הספר למיניהם?
האם חדרי הלימוד ממוזגים?
מהי רמת התשתית הטכנולוגית שעומדת לרשות המורים והתלמידים?
כיצד נראים השירותים בבית הספר?
האם יש מרחבים שמאפשרים מפגשים שקטים בבית הספר בין מורים, בין מורים לתלמידים, בין מורים להורים?

אקלים ארגוני

כיצד הייתם מגדירים את היחסים בין התלמידים?
כיצד הייתם מגדירים את היחסים בין התלמידים בשכבות גיל שונות?
כיצד הייתם מגדירים את האווירה בצוות המורים?
כיצד הייתם מגדירים את היחסים בין מורים לתלמידים?
מה רמת שיתוף הפעולה בתחומים השונים בין צוות המורים להורים?
כיצד הייתם מגדירים את יחסי הארגון עם סביבתו?
אילו סוגיות מרכזיות מעסיקות את צוות המורים?



מודל SWOT/יוריק ואור, 1970

S - חוזקות יתרונות שיש לארגון	W - חולשות חסרונות, מגרעות, מה אפשר לשפר בהשוואה
O - הזדמנויות מגמות חיוביות חדשות שנוצרו בעקבות שינוי בסביבה החיצונית/פנימית. אילו הזדמנויות עומדות לפנינו?	T - איומים מגבלות, מכשולים, הפרעות, סיכונים ומגמות שליליות שנוצרו בעקבות שינוי בסביבה החיצונית.

תיאור המודל

SWOT היא שיטת ניתוח שבאמצעותה הארגון בודק את חוזקותיו ואת חולשותיו ומעריך את ההזדמנויות והאיומים שבסביבתו. השיטה מודדת את מידת ההתאמה של אסטרטגיית הארגון לסביבה ומאפשרת כיוונים שיעצימו את החוזקות וההזדמנויות ויגנו על הארגון מפני חולשותיו ואיומי הסביבה. מאחר שהחוזקות והחולשות הן על פי רוב גורמים פנימיים בארגון, ומכיוון שהאיומים וההזדמנויות קשורים לסביבה החיצונית, ניתוח SWOT הוא גם ניתוח פנים-ארגוני וגם ניתוח חיצוני. יתרונו הגדול של מודל SWOT הוא בהיותו מודל פשוט ומהיר לביצוע. תוך פרק זמן קצר למדי ניתן לקבל תמונה בעלת ערך על הארגון. המודל הוא אינטואיטיבי וגם אנשים שאינם מבינים בארגונים יכולים לעשות בו שימוש מידי כמעט.

הנחיות אבחון בעזרת מודל SWOT

S - חוזקות - Strength - נקודות החוזק המאפיינות את החברה, כלפי פנים וכלפי חוץ.
חוזקה היא כל משאב, כוח אדם, ציוד, טכנולוגיה, ניסיון, ידע, מידע ועוד.
W - חולשות - Weaknesses - חולשה היא כל מגבלה, חוסר יעילות של משאב או של יכולות הארגון המשפיעים על ביצועי הארגון ועל יעילותו.
O - הזדמנויות - Opportunities - הזדמנות היא כל תנאי חיצוני או פנימי שיכול להשפיע לחיוב על המאפיינים הקריטיים להצלחת הארגון.
T - איומים - Threats - איומים הם מצבים ותנאים חיצוניים העלולים להרע את מצב הארגון ולהשפיע לשלילה על המאפיינים הקריטיים להצלחתו. לעיתים איומים הם כאלה שלא ניתן לשלוט בהם.



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 בבית 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 בתגובות 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
• מיצוי ממצאי השאלון. • ניהול תהליך ניתוח יעיל ואפקטיבי. • ניתוח הממצאים מכמה כיווני חשיבה. • שיתוף והרחבת מעגל מקבלי ההחלטות. • הכשרת הקרקע והלבבות לשינויים.	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.

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.

2. מבקשים מכל קבוצה להתעמק בממד אחד של הדוח ולנתח על פי ההנחיות המפורטות בנספח בעמוד הבא.
* במקרים רגישים מומלץ לנתח את ממצאי פרק המנהיגות בפורום מצומצם (יועץ-מנהל).

שלב ג - עיבוד ממצאי הניתוח

1. ממפים את הממצאים מהקבוצות השונות על לוח: המנחה רושם את הנקודות על הלוח באופן שמאפשר לראות קשרים, סתירות, חיובי מול שלילי, בעלי תפקידים או כל דרך אחרת שמסייעת לראות את התמונה המלאה.
2. מנהלים דיון שמטרתו גיבוש תובנות, להלן כמה שאלות מנחות לדיון:

שאלות מנחות
• אילו נתונים נמצאים בהלימה? מה מתיישב? אילו נתונים סותרים? האם יש הסבר לסתירה? • איך זה מסתדר עם נתונים נוספים מבית הספר: מיפוי המדריך, מיצ"ב, אקלים, ציונים, תמ"י 360 ועוד. • אילו תמונה/תובנה/סיפור עולים מפירוט הממצאים על הלוח? • מה הבעיות המרכזיות של בית הספר? • אילו שאלות עולות? אלו השערות עולות? מה נדרש כדי לאשש או להפריך אותן? • אילו החלטות ופעולות ניתן לבצע כתגובה לממצאים (אבל זכרו שלא חייבים להחליט מהר)? • לחקר מעמיק של הגורמים לפערים ניתן להשתמש בכלי "סיבות שורש" באתר אבני ראשה. • להעמקה של פער/נושא מסוים ניתן להשתמש בכלי להליכה לימודית: "צא ולמד", הכולל כמה מתווים בנושאים שונים וזמין באתר אבני ראשה.

שלב ד - סיכום הנקודות העיקריות ושילוב בתוכנית עבודה

1. מסמנים את הנקודות העיקריות העולות מהלוח והדיון.
2. בוחרים באילו נקודות מעוניינים לטפל.
3. משלבים בתוכנית העבודה הבית ספרית.



נספח לסדרנת סקו"פ - שאלות לניתוח דוח

מתחלקים לארבע קבוצות (על פי מספר הממדיים בשאלון הסקו"פ: מנהיגות, מנגנונים ותהליכים, תחושת מסוגלות והתפתחות מקצועית, תהליכי הוראה ולמידה) ומחלקים לכל קבוצה חלק מהדוח. על הקבוצה לעבור על החלק שקבלה ולנתח את הנתונים באחת משתי הדרכים האלה:

א. חש"ם (חייבי, שלילי, מעניי): כל קבוצה כותבת שתי נקודות חיוביות, שתי נקודות שליליות ושתי נקודות מעניינות ומתכוננת להציג לקבוצה.

ב. ניתוח לפי שאלות מנחות לכל ממד. קראו את הדוח לבד במשך דקות אחדות ולאחר מכן ענו בעזרת השאלות האלה:

מנהיגות (תרשימים 2-5)	מנגנונים ותהליכים (תרשימים 6-7 ולוח 1)	תחושת מסוגלות והתפתחות מקצועית (תרשימים 8-10)	תהליכי הוראה ולמידה (לוחות 2-4 ותרשימים 11)
- מה ניתן להגיד על מנהיגות המנהל? - באיזה תת-ממד באים לידי ביטוי הפערים במנהיגות המנהל: הובלת תהליכי הוראה ולמידה או יצירת אקלים בטוח. - נסו למצוא שתי חוזקות העולות מהדו"ח - אלו השערות הייתם מעלים ואיזה מידע יסייע לכם לאשש או להפריך אותן?	- איזו תמונה עולה לגבי הקהילה המקצועית בבית הספר? מה מאפייניה? במה מתמקדים? - האם תהליכי העבודה והסדיריות הקיימים תומכים/יוצלים לשיפור האקלים, ההוראה והלמידה? - האם עובדים כצוות או לבד? - סמנו שתי נקודות חוזקה ושתי נקודות לשיפור. - האם יש נתונים מעניינים, מסקרנים או כאלו שמעלים סימן שאלה? - אלו השערות הייתם מעלים ואיזה מידע יסייע לכם לאשש או להפריך אותן?	- מה ניתן להגיד על תחושת המסוגלות האישית והקבוצתית? - האם יש פער ביניהן? (וכתכנון מה המשמעויות? האם עלו נתונים סותרים או מסקרנים אחרים? - סמנו נקודת חוזקה ונקודת חולשה. - האם ההשקעה בהתפתחות המקצועית של המורים מכוונת לצורכי המורים או החזון הבית ספרי? - האם התוצאות של ההתפתחות המקצועית משביעות רצון? - אלו השערות הייתם מעלים ואיזה מידע יסייע לכם לאשש/להפריך אותן?	- מה ניתן להגיד על אודות תהליכי העבודה של המורים בבית הספר והכנת שיעורים ופעילויות? - מה מידת שיתוף הפעולה בצוות? מה ניתן ללמוד על המתרחש בכיתה (שיטות הוראה, מיצוי זמן, אווירה)? - סמנו נקודות חוזקה וחולשה. - אלו השערות הייתם מעלים ואיזה מידע יסייע לכם לאשש או להפריך אותן?

צא ולמד

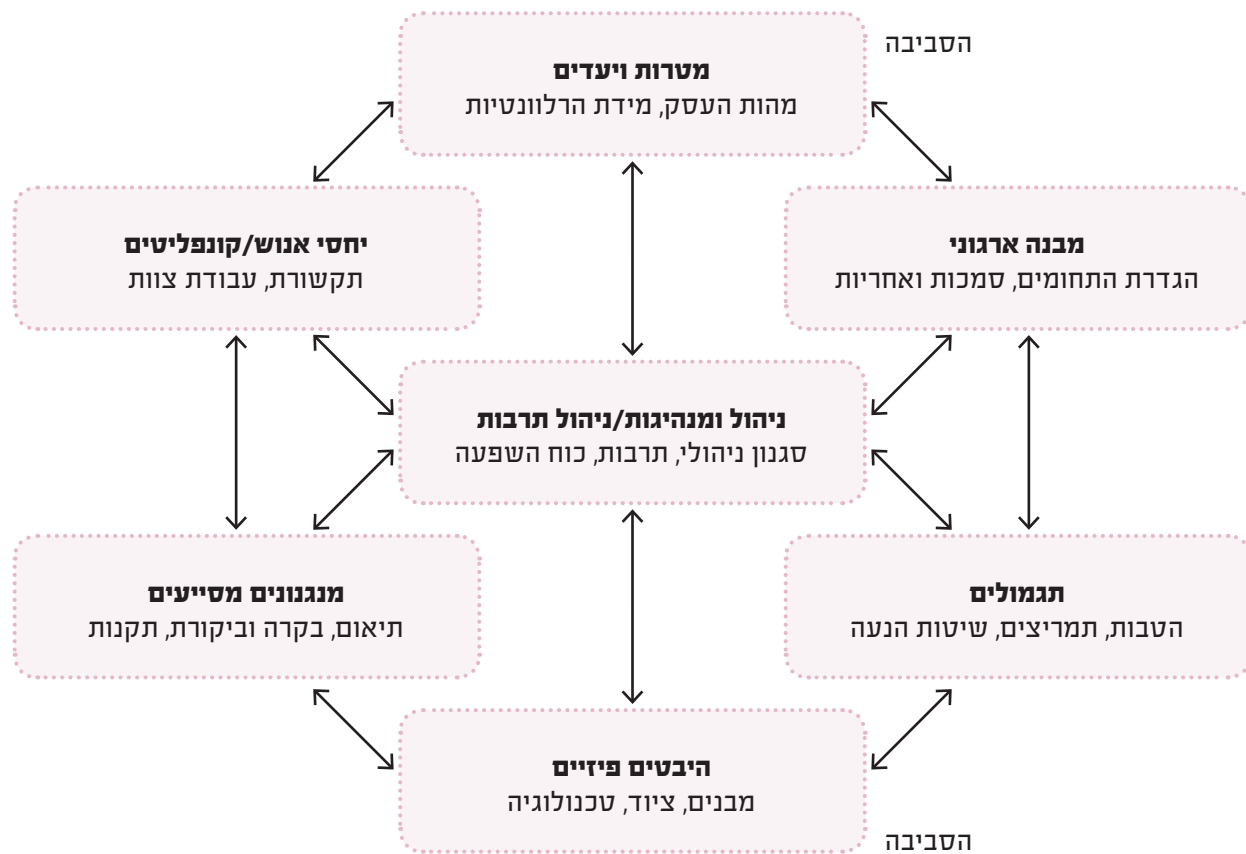
"צא ולמד" הוא כלי להתבוננות וליצירת תמונת מצב מהירה של התנהגויות ופרקטיקות בית ספריות. הכלי כולל מגוון רחב של מתווים להתבוננות המבוססים על סדרת ביקורים קצרים מאוד. כל מתווה הוא למעשה כלי מיפוי העומד בפני עצמו המתמקד בפרקטיקה (שיח בכיתה, למידת חקר, אקלים חברתי ועוד) וזירה ספציפיים (כיתות, חדר מורים, חצר, שעה פרטנית ועוד). הכלי מאפשר למנהל ולצוות המוביל לייצר תמונת מצב מהירה של התנהגויות ופרקטיקות שמעניינות אותם ולקדם מנהיגות פדגוגית דרך שיח מקצועי בין אנשי הצוות ותהליך למידה ושיפור בית ספרי.

להלן פירוט המתווים:

- משוב בשיח הכיתתי
- מעורבות תלמידים בשיח הכיתתי
- התנהלות התפילה
- שימוש בטכנולוגיות תקשוב בכיתה
- קידום כתיבה בשיעורי שפה
- שיח מתמטי בשיעורי מתמטיקה
- שפה מדוברת בשיעורי אנגלית
- למידת חקר במעבדות
- הפסקות
- שעות חברה/כישורי חיים/מפתח הלב
- הסביבה הבית ספרית
- הכלי והמתווים זמינים באתר אבני ראשה - מומלץ לקרוא את המדריך לכלי המלא.



מודל שש הקופסאות / מרטין וייסבורד, 1976



תיאור המודל

המודל האבחוני של וייסבורד מראה שהארגון בנוי ממחלקות הקשורות זו בזו בקשרים מורכבים ותלויות זו בזו. המודל מחלק את הסביבה הפנים-ארגונית לכמה תת-מערכות ומנתח את תפקודן.

1. מטרות ויעדים - האבחון מתמקד במטרות הארגון, בייחודו, ובאסטרטגיה להשגת המטרות. האם הוגדרו יעדים? האם הם מוכרים, ידועים ומופנמים בקרב הצוות? האם הם רלוונטיים ומותאמים לארגון? והאם יש הלימה בין המטרות למערכות אחרות בארגון?

2. ניהול ומנהיגות - כאן האבחון מתמקד בסגנון הניהול ובהתאמתו למצב הארגון, במנהיגות מובילה או נוכחת, בצוות ניהולי משלים, בתפקוד ההנהלה, בבחינה של תהליך קבלת ההחלטות, במידת שיתוף הצוות ובמעורבותם בתהליכי קבלת ההחלטות.

3. מבנה ארגוני - בחינת המבנה והתאמתו לצורכי הארגון והסביבה. מידת הגמישות של המבנה, מידת הביזור או הריכוז הנדרשים, כושר למידה והסתגלות, תקשורת פתוחה ורב-ממדית, זרימת המידע במערכת ובין המערכת וסביבתה, חלוקת התפקידים ושיתוף הפעולה בצוות, מידת עבודת הצוות בארגון ואיכותה, גמישות ארגונית וגמישות התפקיד.

4. יחסי אנוש - בחינה ואבחון של התרבות הארגונית ושל האקלים הארגוני: פתיחות וקבלה, יחסי אמון, עידוד, ניסוי וטעייה, היחסים בצוות, תמיכה ברעיונות ובאנשים שונים.

5. תגמולים - מה הן שיטות ההנעה והתגמול בארגון? מה הן השיטות האחרות להנעת העובדים? האם הארגון מייחד זמן ומשאבים לקידום הצוות ולפיתוחו, למעורבות ושיתוף, לגיוון ועניין, לסמכות ואחריות?

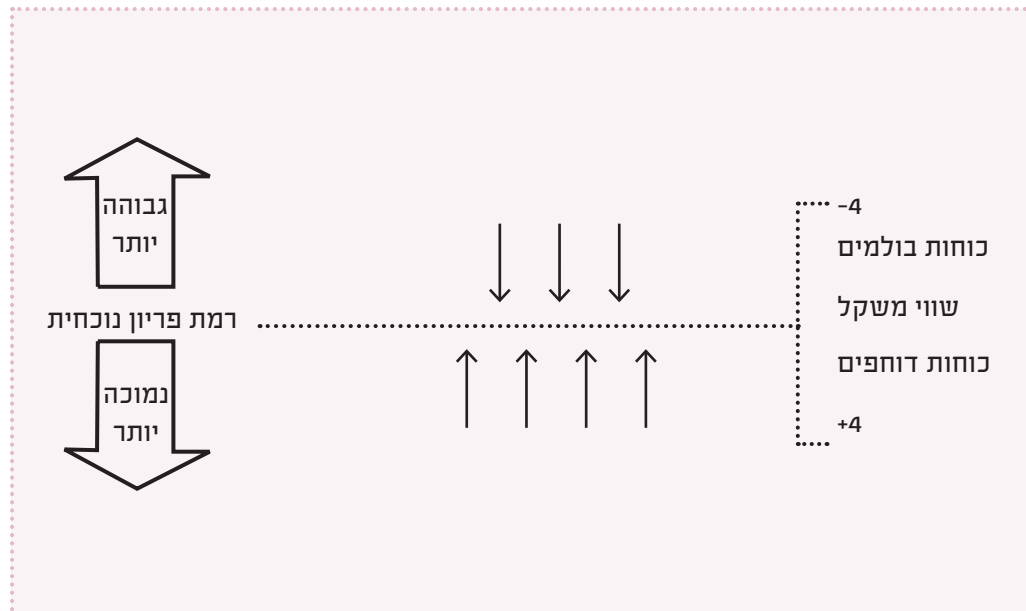
6. מנגנונים מסייעים - כאן נבדק קיומם ותפקודם של שיטות בקרה, הערכה, שימוש בנהלים ותקנות, בטיחות, סביבה-יחסי הארגון והסביבה.

שאלון לאבחון ארגוני - לפי המודל של וייסבורד

[illegible]

נקודות לבחינה									
מסכים מאוד	מסכים לא	נוטה לא	נוטה להסכים	ניטרלי	ד' מסכים	מסכים	מסכים מאוד	נקודות לבחינה	
מסכים	לא מסכים	מסכים	לא מסכים	מסכים	לא מסכים	מסכים	לא מסכים	מסכים	לא מסכים
1	2	3	4	5	6	7		המשימות שיש לבצע בארגון מלוות בתמיצים	33
1	2	3	4	5	6	7		בארגון יש תכנון ובקרה המסייעים לו בהשגת יעדי	34
1	2	3	4	5	6	7		לארגונו יש יכולת להתנות	35

מודל כוחות השדה, קורט לוין, 1951



תיאור המודל

כלי להערכת מצב הארגון במהלך פתרון בעיה, תכנון פעילות, הכנסת שינוי וכולי. הכלי מבוסס על ההנחה שמצב נוכחי הוא תוצר של שתי מערכות גורמים:

כוחות מסייעים: דוחפים את הארגון לכיוון הרצוי, לכיוון של אפקטיביות.

כוחות בולמים: דוחפים את הארגון לכיוון שאינו רצוי או אינו בריא לארגון.

האיזון בין שתי מערכות גורמים אלה הוא שמסביר את המצב הנוכחי.

ניתוח שדה הכוחות נעשה לאחר שהוגדרו הבעיה והמטרה, והוא משמש לחקירת הנסיבות שגרמו לבעיה.

לשיטתו של לוין, שלב תכנון השינוי כולל מענה על חמש השאלות האלה:

1. לאן רוצים להגיע? קביעת המצב הסופי, לאחר השינוי, על בסיס המטרות שרוצים להשיג בתהליך השינוי.
 2. הערכת המצב הנוכחי - מה צריך לעשות כדי להשיג את השינוי?
 3. מה צריך לשנות? - המצב הרצוי לאחר השינוי, לעומת המצב המצוי.
 4. מה הם המשאבים והכלים הדרושים לביצוע השינוי?
 5. מה הם הכוחות התומכים בשינוי או המתנגדים לו? הערכה מי בעד השינוי, ומי יכול להתנגד לו.
- על פי לוין, עלינו לזהות את הכוחות המסייעים לשינוי ואת אלה שנגדו. כדי לשנות את מאזן הכוחות צריך לחזק צד אחד, או להחליש את הצד האחר, או גם כן וגם כך. יש טכניקות מגוונות להחלשת הכוחות הבולמים - החל בשכנוע בתועלת השינוי וכלה בסנקציות. באופן דומה ניתן לחזק את הכוחות המסייעים על ידי תמיכה פומבית והקצאת משאבים.

מודל כוחות השדה של ליון

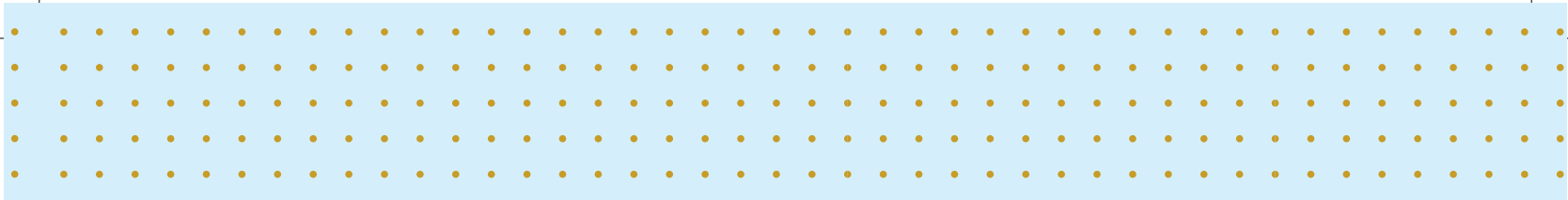
מקבל עליו אחריות	תוכנית פעולה	משאבים וכלים הנדרשים לשינוי	הוספת כוחות מסייעים המאפשרים לעקוף את המכשולים	מכשולים - כוחות כוללים המשפיעים על שימור המצב הנוכחי	תיאור המצב הרצוי	תיאור המצב הנוכחי



פרק ג - ערוצי ההתערבות של היועץ הארגוני

1. מנהיגות | 2. חשיבה תכנונית | 3. הבניה ארגונית | 4. תרבות ארגונית | 5. יחסי בית ספר סביבה





פרק ג - ערוצי ההתערבות של היועץ הארגוני

1. מנהיגות

- א. ערוצי התערבות ליועץ.
- ב. גיבוש 'אני מאמין' ניהולי-פדגוגי.
- ג. פיתוח חזון ארגוני.
- ד. מתווי שיח.

2. חשיבה תכנונית

- א. ערוצי התערבות ליועץ.
- ב. עקרונות ניהול מבוסס נתונים.
- ג. חשיבה תכנונית - לתכנן את התכנון.
- ד. גיבוש תוכנית עבודה שנתית.
- ה. מתווי שיח.

3. הבניה ארגונית

- א. ערוצי התערבות ליועץ.
- ב. הגדרת תפקידים ומינוי בעלי תפקידים.
- ג. פיתוח ומיסוד שגרות, סדירויות ומנגנונים ארגוניים.
- ה. מתווי שיח.

4. תרבות ארגונית

- א. ערוצי התערבות ליועץ.
- ב. קידום עבודת צוותים.
- ג. תצפיות בישיבות צוותים.
- ד. פיתוח מקצועי של צוות בית הספר.
- ה. פיתוח מנהיגות ביניים.
- ו. הגברת המוטיבציה והשייכות.
- ז. מתווה שיח.

5. יחסי בית ספר סביבה

- א. משימות מרכזיות ליועץ.
- ב. מיפוי סביבת שיתוף הפעולה של בית הספר.
- ג. הבניית ערוצי תקשורת עם הורים.
- ד. מתווה שיח.



פרק ג - ערוצי ההתערבות של היועץ הארגוני

תהליך האבחון מצייד אותנו ואת הארגון בתמונה עשירה ומורכבת. תמונה זו מעלה מגוון נרחב של צרכים וכיווני פעולה אפשריים. האתגר המרכזי הניצב לפתחנו הוא לזהות במדויק מה יהיו מנופי השינוי המשמעותיים ביותר בבית הספר. מנופי השינוי הם אלו שלהבנתנו יהוו מפתח ביצירת שינוי נרחב יותר. מנופי השינוי משתנים מבית ספר לבית ספר בהתאם למאפייניו השונים ובכלל זה המנהל וצוותו, גודל בית הספר, מארג הקהילתי, תהליכי התערבות קודמים ועוד. משום כך, ראוי להקדיש חשיבה רבה בזיהוי מנופי השינוי והם אלו שאותם נהפוך לערוצי ההתערבות המרכזיים שלנו.

ניתן לבחור יותר מערוץ התערבות אחד, אך אין להתפזר על ערוצים רבים מדי. ראוי גם לבחור את ערוצי ההתערבות עם כלל הגורמים המתערבים. כך נמצא את המשאבים העומדים לרשות בית הספר - בין אם בריכוז מאמץ ובין אם בעבודה בגזרות שונות.

בפרק זה בחרנו להציג חמישה ערוצי התערבות מרכזיים: מנהיגות, חשיבה תכנונית, הבניה ארגונית, תרבות ארגונית, יחסי בית ספר-קהילה. בכל ערוץ התערבות מוצגת תפיסה וחשיבות ולאחר מכן נציג כלים ומתווי שיח להתערבות בכמה היבטים הנגזרים מערוץ זה. לבסוף, אנו מצביעים על חומר ביבליוגרפי שיאפשר לכם העמקה. אין ביכולתנו במסגרת אוגדן זה לפרט על כל הפעולות האפשריות הנוגעות לערוץ ההתערבות ולתפוקות הרלוונטיות, אך אנו בטוחים שבאמתחתכם קשת רחבה של פעולות נוספות.

למעוניינים להעמיק...

✓ פוקס, א' (1995). שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך, תל אביב: צ'ריקובר.
ספר זה מתמקד בהובלת שינוי במוסדות חינוך. הספר פורש את התחומים השונים המרכזיים ועשיר בשאלות המהוות בסיס לעבודה וכן בכלים שונים.

✓ מינצברג, ה', אלסטרנד, ב' ולאמפל, ג' (2006). ספארי אסטרטגיות. תל אביב: פקר.
ספר עיוני הסוקר גישות שונות בגיבוש אסטרטגיה על ידי אסכולות שונות. הספר מאפשר זיהוי של נקודות מוצא שונות לתהליך האסטרטגי. נקודות מוצא אלו משפיעות הן על התהליך והן על תוצר גיבוש האסטרטגיה.

✓ קוטר, ג' (2003). להוביל לשינוי. תל אביב, מטר.
הספר מתמקד במודל בן שמונה שלבים להובלת שינוי בארגונים, ומסייע ביצירת מתודולוגיה סדורה בהובלת התהליך בארגון.



ערוצי ההתערבות מרכזיים של היועץ הארגוני

ערוץ ההתערבות	פעולות מרכזיות	כלים ומתווי שיח
מנהיגות	1. סיוע בגיבוש 'אני מאמין' ניהולי-פדגוגי של מנהל בית הספר בהלימה לאוכלוסיית בית הספר ותרגומו לביטויים אופרטיביים. 2. סיוע בגיבוש חזון ותפיסה חינוכית בהלימה למאפייני אוכלוסיית בית הספר. 3. הרחבת רפרטואר התפיסות הניהוליות של המנהל וחזוק מוקד שליטה פנימי. 4. הרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום מפגשים אישיים.	כלים ליועץ • כלי לבירור מאפיינים מרכזיים במנהיגות פדגוגית. • כלי לגיבוש עתיד חזון תוך התייחסות למרכיבי החזון האפקטיבי. מתווי שיח • מתווה שיח לגיבוש זהות בית ספרית (חזון). • מתווה שיח לבירור והמשגה של תפיסת תפקיד המנהל. • מתווה שיח להרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום שיחות אישיות.
חשיבה תכנונית וניהול מבוסס נתונים	1. הבנה והתנסות בעקרונות ניהול מבוסס נתונים וחשיבה תכנונית. 2. הבנה והתנסות בתהליך גיבוש תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים על מרכיביה: צרכים, יעדים, מדדים, מענים, משאבים. 3. שימוש בנתונים וכלים ליצירת תמונת מצב ארגונית. 4. מיפוי מכלול המשאבים העומדים לרשות בית הספר, בהם תוכניות וגורמים מתערבים והקצאתם בצורה יעילה.	כלים ליועץ • כלי לגיבוש יעדים על פי שלושת מבחני האיכות. • כלי למיפוי גורמים מתערבים. מתווי שיח • מתווה שיח לשימוש בנתוני מיצ"ב ליצירת תמונת מצב ארגונית. • מתווה שיח למיפוי מיקוד ותכלול גורמים מעורבים בבתי הספר.
הבניה ארגונית	1. סיוע למנהל בהגדרת תפקידים ומינוי בעלי תפקידים במקביל לאימון לתפיסת תפקיד. 2. התנסות בפיתוח ומיסוד שגרות, סדירויות ומנגנונים בית ספריים. 3. התנסות בתהליך מיסוד צוות ניהול אפקטיבי. 4. קידום תהליכים להשבחת ישיבות צוות ועבודת צוותים. 5. ליווי המנהל והצוות בתהליכי העבודה במסגרת מנגנון הצב"ם הבית ספרי.	כלים ליועץ • כלי להגדרת תפקיד. • כלי לאימון לתפיסת תפקיד. • פורמט לוח המשימות (הגאנט). • כלי לבניית צוות ניהול אפקטיבי. • כלי לתכנון, הובלה והכוונה של צב"ם בית ספרי. מתווי שיח • מתווה שיח למיסוד צוות הניהול. • מתווה שיח לבניית הגדרות תפקידים של חברי הצוות המוביל.



ערץ ההתערבות	פעולות מרכזיות	כלים ומתווי שיח
קידום תרבות ארגונית	1. קידום תהליכים של עבודת צוותים הכולל תהליכי הערכה ותצפיות. 2. סיוע למנהל בפיתוח מקצועי של צוות בית הספר כחלק ממערך הלמידה הכולל. 3. פיתוח תהליכים של זיהוי והעצמת כוחות פנימיים ודרג ביניים. 4. לסייע למנהל לתרגל כלים ומיומנויות שיסייעו לו בהגברת המוטיבציה של מוריו. 5. הבניית תהליכי שיתוף צוות ותהליכי היועצות. 6. עידוד תרבות יזמית תוך הקמת מנגנון לקידום רעיונות ויוזמות מורים.	כלים ליועץ - כלי להערכת עבודת הצוות - מדדים להערכה. - כלי לצפייה בישיבת צוות - תחומי ההשפעה של הישיבה. - כלים יישומיים לניהול הפיתוח המקצועי. - כלי לבחינת פעולות המנהל להגברת המוטיבציה. מתווי שיח - מתווה שיח להשבחת הפיתוח המקצועי. - מתווה שיח לאיתור ולהעצמת כוחות פנים-ארגוניים. - מתווה שיח לקידום תרבות יזמית. - מתווה שיח להיועצות.
קידום יחסי בית ספר-סביבה	מיפוי סביבת שיתוף הפעולה, הבנת המרחב הפוליטי-סביבתי וגיוס שותפים חוץ-בית ספריים (כדוגמת מפקח, רשות, הורים). זיהוי וייעול דפוסי אינטראקציה של בית הספר עם גורמים בסביבתו. קידום מעורבות הורים. מיפוי מענים חינוכיים וחברתיים בסביבה בהלימה לצרכים.	כלים ליועץ - שאלון למנהל לבירור תפקיד ההורים בבית הספר. - שאלון למורים לבירור ערוצים לשיתוף פעולה עם הורים. מתווי שיח - מתווה שיח לזיהוי וייעול אינטראקציה של בית ספר/מנהל עם גורמים בסביבה. - כלי למיפוי אינטראקציות של המנהל/בית הספר עם גורמים שונים.



1. מנהיגות

“מנהלים עושים את הדברים נכון; מנהיגים עושים את הדברים הנכונים” (Bennis).

בתי הספר במיקוד שאותרו לתוכנית מרום מאופיינים פעמים רבות בחוסר אפקטיביות, שעל פי רוב אינה נובעת מחוסר מאמץ או השקעה של המנהל וצוותו. במרבית המקרים נמצא צוותים ומנהלים שמשקיעים אנרגיה ומאמצים רבים, אך אלו אינם נושאים פרי. היכולת לסייע להם לבחון את דפוסי הניהול והמנהיגות שלהם - הן בחשיבה והן בעשייה - ולאמץ דפוסים אפקטיביים הם בלב ליבו של התהליך הייעוצי. מנהיגות המנהל משפיעה במישרין על תחושת האמון, על המוטיבציה ועל התרבות הארגונית בכללותה. אופי הפעילות הבית ספרית חושף באופן רציף את מנהיגות המנהל וניהולו לכל אנשי צוותו. חשיפה זו עוזרת להם לגבש עמדה לא רק באשר למנהל, כי אם גם באשר למה חשוב וראוי בבית הספר ומה הן הנורמות הרצויות. פעמים רבות אנו מגלים כי למנהל יכולת מנהיגותית, אך הזירות שבהן הוא בוחר לממש יכולת זו אינן אפקטיביות. ההיבט הבולט ביותר בהקשר הבית ספרי הוא ההיבט הפדגוגי. הפדגוגיה היא ליבת העשייה הבית ספרית. לעיתים, מנהלים מדירים את רגליהם מההיבטים הפדגוגיים ואינם ערים למסרים הבלתי פורמליים שנגזרים מהתנהלותם. המנהיגות הפדגוגית היא נדבך הכרחי ומשמעותי במנהיגות המנהל. היא זו אשר מתווכת למורים ולתלמידים את חשיבות העיסוק וההתמקצעות בהיבט זה. ביטויי המנהיגות הפדגוגית רבים ומגוונים ובהם ניתן לראות את צומתי ההובלה והמעורבות של המנהל בתהליכי הוראה-למידה, בתהליכי התפתחות מקצועית, בהובלת תהליכים של למידת עמיתים ובהובלת תהליכי שיפור פדגוגיים. בחינת סדר היום הארגוני בכלל ושל המנהל בפרט עוזרת לבאי הארגון לזהות את החשיבות שמוקנית לנושא.

כלים ליועץ

- ✓ כלי לבירור מאפיינים מרכזיים במנהיגות פדגוגית.
- ✓ כלי לגיבוש עתיד חזוי תוך התייחסות למרכיבי החזון האפקטיבי.

מתווי שיח

- ✓ מתווה שיח לגיבוש זהות בית ספרית (חזון).
- ✓ מתווה שיח לבירור והמשגה של תפיסת תפקיד המנהל.
- ✓ מתווה שיח להרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום שיחות אישיות.



א. ערוצי התערבות ליועץ בליווי תהליכי פיתוח מנהיגות

1. סיוע בגיבוש 'אני מאמין' ניהולי-פדגוגי בהלימה לאוכלוסיית בית הספר ותרגומו לביטויים אופרטיביים.
2. סיוע בגיבוש חזון ותפיסה חינוכית בהלימה למאפייני אוכלוסיית בית הספר.
3. הרחבת רפרטואר התפיסות הניהוליות של המנהל וחזוק מוקד שליטה פנימי.
4. הרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום מפגשים אישיים של המנהל עם המורים להעמקת ההיכרות האישית והמקצועית עימם.

ב. גיבוש 'אני מאמין' ניהולי-פדגוגי: מנהיגות פדגוגית

מנהיגות פדגוגית היא לב ליבה של המנהיגות הבית ספרית; למידה היא עניינם העיקרי והישיר של המורים, ולכן היא צריכה להיות עניינו העיקרי של מנהל בית הספר המנהיג את המורים. עליו לראות את ההחלטות המנהליות, התקציביות והארגוניות שלו בהקשר פדגוגי; להיות מודע לכך שההחלטות הללו משפיעות על איכות ההוראה והלמידה. עליו לדעת מהי הוראה ולמידה טובות, ולהכיר בממדים השכליים והרגשיים שלהן (בתוך לוי, א' (2009). הד החינוך, 83(4): 70-71).

בין המנהלים שלמידה היא עיקר עניינם אפשר לאתר שתי קבוצות: קבוצה אחת מעוניינת בלמידה כאמצעי ל"הישגים" הנתפסים כהצלחה בבחינות המיצ"ב והבגרות; קבוצה שנייה מעוניינת בלמידה לשם למידה - למידה הכרוכה בהבנה ובהנעה ללמידה נוספת. כך או כך, תפקידו של מנהל שהוא מנהיג פדגוגי לראות בקידום הלמידה יעד מרכזי שלו ושל בית ספרו ולדעת כיצד להניע את צוות המורים להתרכז בלמידה ולספק לה תנאים מתאימים.

מערכת החינוך בישראל דורשת מבית הספר לעסוק בנושאים רבים ומגוונים. הדרישה הזו מונעת ממנו להתרכז בטיפוח הלמידה. מנהיג פדגוגי הוא מי שיודע לומר "לא!" לחלק מדרישות המערכת ולהתרכז בעיקר - טיפוח למידה.

מאפיינים מרכזיים למנהיגות פדגוגית

מה הם המאפיינים המרכזיים לעבודה פורייה של מנהיג פדגוגי? כיצד ידע המנהל שהוא עוסק בתחומים שבאמצעותם אפשר לחולל שינוי אמיתי ורצוי? כיצד ניתן לסייע למנהל לחזק את מרכיבי המנהיגות הפדגוגית בעשייתו? כל זאת- בכלי לבירור מאפיינים מרכזיים של מנהיגות פדגוגית.



כלי לבירור מאפיינים מרכזיים במנהיגות פדגוגית

1. עיצוב תמונת העתיד של בית הספר - חזון

מהו החזון הבית ספרי שלך כמנהל? _____
האם קהילת בית הספר שותפה לעיצוב משותף של החזון הבית ספרי? _____
האם החזון כולל הגדרה של יעדי ההוראה והלמידה? _____

2. הובלת התוכנית הפדגוגית

אילו סדירות בית ספריות קיימות להשגת מטרות ההוראה והלמידה כפי שניסחת בחזון? _____
עד כמה אתה רואה בהנחיה ובנוכחות שלך בשיעורים ובפעילויות הפדגוגיות עניין מרכזי בעבודתך כמנהל? _____

3. פיתוח צוות המורים

מה עמדתך בנוגע לפיתוח אישי ומקצועי של המורים? _____
האם אתה מייצר מסגרות ושגרות לפיתוח צוות המורים? _____

4. גיוס וליווי של מורים חדשים

באיזה אופן אתה מגייס מורים? _____
מה הן דרכי הליווי של מורים חדשים? האם יצרת מנגנון קבוע של גיוס וליווי מורים? _____

5. שיח פדגוגי

האם בבית הספר מורים עוסקים באופן אינטנסיבי בסוגיות הנוגעות להוראה וללמידה - בישיבות, בחדר המורים, במסדרונות? _____
האם מורים לומדים מניסיונם באמצעות משובים ורפלקסיה ומניסיונם של אחרים באמצעות תצפיות ושיחות? האם אתה כמנהל דואג לתנאים המעודדים שיח כזה? _____

6. התמקדות בפרט

האם אתה מייצר שגרות ואקלים של התמקדות בפרט? _____
האם תחושת השייכות, המסוגלות, האמון והביטחון של כל תלמיד היא במוקד תשומת הלב שלך ועד כמה? עד כמה המורים יודעים זאת? אם נשאל את מורִיךְ, מה הם יגידו על תשומת הלב שלך לרווחה הנפשית של המורים? _____

7. דוגמה אישית

באיזה אופן אתה מרגיש שאתה משמש דוגמה אישית? _____

8. התפתחות מתמדת

האם המנהל דואג להתפתח מקצועית כאדם וכמנהל? _____



ג. פיתוח חזון ארגוני

החזון הוא תמונה עתידית של הארגון במיטבו. הוא עונה על השאלה מהי המהות של העתיד הרצוי. יש לזכור כי הגדרת חזון וייעוד המשותפים על ערכים ונורמות אינה מבטיחה עדיין הצלחה. כל עוד פעולת החזון תיעשה במנותק מתהליכי ביצוע ויישום, לא יהיה לה כל ערך.

טענות מרכזיות

- ✓ גיבוש חזון מהווה עבור המנהיג מנוף להתמודדות עם מורכבויות וחוסר ודאויות שישנן בסביבה הארגונית בהווה ובעתיד.
- ✓ החזון האישי והחזון הארגוני משלימים זה את זה.
- ✓ החזון שונה מהייעוד בכך שהוא מגדיר את מערכת הערכים המנחה/הזהות המשותפת/הבסיס לגיוס המחויבות בארגון ולא את יעדי הארגון ומשימותיו.

הצעות לתהליך גיבוש החזון

ניתן להגדיר אפשרויות לגיבוש חזון:

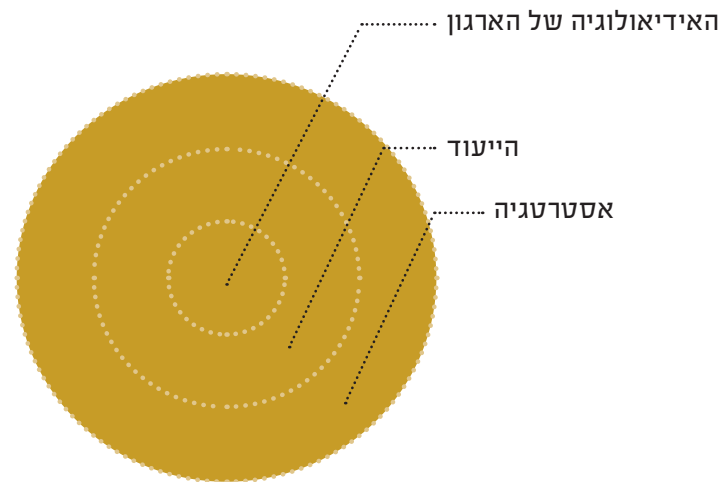
- א. **תהליך הצומח מלמטה למעלה.** תהליך זה מתאים לארגונים לא גדולים וביניהם בית ספר. התהליך מתחיל להיווצר באמצעות עבודה פרטנית עם המורים, התלמידים וההורים. כל אחד מהם מנסח חזון אישי, ולאחר מכן מנסחים חזון קבוצתי.
- ב. **תהליך המחלחל מלמטה למטה.** המנהל או ההנהלה מנסחים את החזון לאחר עבודה אישית וקבוצתית עם צוות הניהול או נציגים נבחרים של המורים, ההורים והתלמידים.
- ג. **תהליך של מעגל חוזר ודיאלוג.** תהליך המורכב משתי האפשרויות המוצגות למעלה. העבודה נעשית בו זמנית בשני המישורים שבהם מאתרים הסכמות והבדלים.

להלן חמשת השלבים ביצירת חזון ומימושו על פי נתנאל כ"ץ (2001)

- שלב א: גיבוש החותם האישי** - בשלב זה יש חשיבות רבה לתהליך של חקירה אישית ולבירור עצמי עמוק של מערך הערכים והצרכים.
- שלב ב: יצירת החזון הארגוני** - החזון הארגוני מבטא תמונה שיש למנהיג ולחברי הארגון ביחס לארגון במיטבו. החזון הארגוני מביא לידי ביטוי את המאפיינים הייחודיים של הארגון ומבטא את הרצון המשותף של כל השותפים בארגון.
- שלב ג: ניסוח ומיקוד של החזון** - שלב זה מתייחס לתהליך של הגדרה, מיקוד וניסוח הדברים.
- שלב ד: הפיכת החזון למוחשי** - בשלב זה פועלים כדי להפוך את תמונת החזון למונחים התנהגותיים: אילו אווירה והתנהגויות רואים בהפיכת החזון למוחשי?
- שלב ה: הטמעת החזון והפיכתו לממשי** - בשלב זה נדרש המנהל/המנהיג להטמיע את הרעיון המרכזי ואת ביטוייו השונים למסגרת של תוכנית פעולה.



חזון אפקטיבי כולל:



- ✓ **האידיאולוגיה של הארגון**, שמתבססת על הערכים המרכזיים (ערכי ליבה), שהם מערכת של עקרונות מנחים.
- ✓ **הייעוד** שהוא הסיבה הבסיסית ביותר לקיומו של הארגון - לאן הארגון רוצה להגיע?
- ✓ **אסטרטגיה** - איך להגיע למימוש הייעוד?

מדוע כל כך קשה לבנות חזון?

- התחושה שחזון זו מילה גדולה ומחייבת שקשה להתמודד איתה ועם מה שהיא מייצגת.
- הקושי הקוגניטיבי שביצירת תמונה שלמה מחלקים כה רבים.
- הקושי לפרוק מערכת הנחות יסוד ופרדיגמות שעל פיהן אנו רגילים לפעול.
- הנטייה לחשיבה בציר הייעודי: אסטרטגיה, מטרות ויעדים.
- הקושי להתחייב לאמירה אישית ברורה.

כללי עשה ליועץ הארגוני

- ✓ הערכים והחזון יתקבלו בתהליכים משותפים.
- ✓ חזון המנהל הוא נקודת המוצא. מה שחשוב הוא שילוב כל הרעיונות של השותפים.
- ✓ על הערכים, החזון והייעוד להיות מנוסחים באופן ברור ולהיות בהלימה אלה עם אלה.
- ✓ על החזון להיבחן במבחן המעשה לפחות אחת לשנה.
- ✓ לכל חזון יש להכין אסטרטגיה: נהלים, פעולות ואמצעים להשגתו.
- ✓ על החזון לחלחל ולהיראות בעשייה בבית הספר.



כלי לגיבוש עתיד חזוי תוך התייחסות למרכיבי החזון האפקטיבי

1. **האידיאולוגיה של הארגון** שמתבססת על ערכים מרכזיים (ערכי ליבה)
כיצד נסייע למנהל ולצוות להגיע לערכים המרכזיים של בית הספר? כיצד נדע מה הם הערכים המרכזיים באמת?
 רצוי לבדוק את הערכים שהצוות בחר לאור מבחן המהות ("ליבתיות"), מבחן העמידות בזמן, מבחן העמידות בשינויי האופנה.

לצורך כך נשאל כמה שאלות:

- ✓ עד כמה הערך מהותי וחשוב למנהל/לצוות באופן אישי/לארגון? **[מבחן המהות]**
- ✓ האם הערך הזה חשוב ומהותי יותר מערכים אחרים בארגון? **[מבחן המהות]**
- ✓ האם ייגרע משהו מהזהות הארגונית אם הערך הזה יהיה "רק" נורמה תרבותית של הארגון ולא יהיה ברשימת ערכי הליבה? **[מבחן המהות]**
- ✓ אם הנסיבות ישתנו, האם ימשיכו להחזיק בערך זה? **[מבחן העמידות בזמן ובשינוי הנסיבות]**
- ✓ נניח שבעוד חמש שנים יהפוך הערך לשולי בחינוך, או אפילו ייחשב לחיסרון: האם גם אז תמשיכו לכלול אותו בין ערכי הליבה שלנו? **[מבחן העמידות בשינויי האופנה]**

טבלה לבידור ערכי ליבה של בית הספר

הערך	נימוקים: מדוע בחרנו בו כערך ליבה?	מבחן המהות ("ליבתיות")	מבחן העמידות בזמן	מבחן העמידות בשינויי ה"אופנה"

הייעוד - הסיבה לקיומו של הארגון, התשובה לשאלה: למה, או לשם מה, אנחנו קיימים?

כיצד נדע מה הייעוד שלנו? תרגיל חמשת ה"למה":

- ✓ מתחילים בתיאור: "אנחנו עושים...", "אנחנו קיימים כדי..."
- ✓ ואז שואלים: למה זה חשוב? ---- חמש פעמים. הרעיון הוא להעמיק עוד ועוד, עד שמגיעים אל הייעוד הבסיסי ביותר של הארגון.
- שאלות נוספות:
- ✓ מה יאבד אם הארגון יפסיק להתקיים? מה יאבד אם בית הספר יהיה בסכנת סגירה?
- ✓ למה חשוב שהוא ימשיך להתקיים?
- ✓ ניתן לפנות לכמה מורים שמגלמים, לדעתך, בצורה מיטבית את ערכי בית הספר, ולשאל אותם: מה המטרה שמעניקה משמעות לעשייה שלך בבית הספר?

אסטרטגיה כיצד הוגים עתיד חזוי? מתחילים עם התיאור החי וממנו גוזרים את היעד הגדול.

שאלות ליצירת התיאור החי: נניח שאנחנו יושבים כאן בעוד עשר שנים.

- ✓ מה היינו רוצים לראות?
- ✓ איך הארגון/בית הספר אמור להיראות?
- ✓ מה אמורה להיות הרגשתם של המורים והצוות?
- ✓ מה בית הספר השיג עד כה?
- ✓ אם מישהו יכתוב כתבה לעיתון על בית הספר, מה יהיה כתוב בה?

בד בבד עם יצירת התיאור החי, ניסוחו ואחריו, נשאל:

✓ האם זה מסעיר אותנו? האם אנחנו שואבים מכך תמריץ? האם זה מדרבן תנופת התקדמות? האם זה מפעיל אנשים?

מתווה שיח לגיבוש זהות בית ספרית (חזון)

מטרה	חשיבות
גיבוש זהות בית ספרית	החזון מהווה את תמונת המצב העתידית של הארגון במיטבו. חזון בהיר מאפשר יצירת כוכב צפון לבאי בית הספר, אך ללא תרגומו לשורת מהלכים אופרטיביים הוא יישאר כסיסמה. כדי להפוך את החזון לחי ונושם יש לייצר קבוצות משימה שבהמשך השנה מתרגמות את החזון למעשים.

שלבי המתווה

שלב א - גיבוש צוות

בתהליך גיבוש צוות העבודה על החזון ניתן לשלב בין צוות מצומצם למליאה. רצוי לשלב בצוות מצומצם לא רק את צוות הניהול אלא חברי צוות שיכולים להביא קולות אחרים.

שלב ב - חשיבה זהותית (2-3 מפגשים)

קיום שיח רעיוני המשלב בין תפיסות חינוכיות של חברי צוות ומגמות בעולם החינוך. ניתן לעשות שימוש בסרטוני Ted מתורגמים המצביעים על אתגרי מערכת החינוך (כדוגמת קן רובינסון על יצירתיות).

שאלות מנחות
- מה הדבר הראשון שהיינו רוצים שיגידו על בית הספר בעוד ארבע שנים? - מה הם ארבעת הייצוגים שבאמצעותם היינו רוצים להגדיר את עצמנו? לדוגמה, בית ספר לסקרנות, בית ספר לשיקול דעת ערכי, בית ספר קהילתי וכדומה. - מה נרצה שיבואו ללמוד מאיתנו עוד ארבע שנים? - למה דווקא את הנושאים הללו (בהתייחס לשאלות הקודמות)? למה הם קריטיים בעידן הזה?

שלב ג - קבלת החלטות על הייצוגים המרכזיים.

שלב ד - אופציה - ניסוח פסקה של חזון.

שלב ה - צוותי משימה. כל צוות מקבל ייצוג אחד, בוחן את המצב הקיים בהקשר שלו, ומתרגם אותו לשורה של מגגנונים ופעולות מרכזיות כדי לקדמו. (כ-2 מפגשים).



שאלות מנחות:

- אילו אירועים ישקפו את מימושו של ייצוג זה בבית הספר?
- מה הם החסמים בבית הספר למימוש מרכיב זה בחזון (להימנע משיח שנסוב רק סביב משאבים).
- מה הם המנגנונים שיסייעו למימוש מרכיב זה בחזון?

שלב ו - התכנסות צוותי משימה וקבלת החלטות לגבי נושאים שאותם ניישם בטווח הקרוב ונושאים שראוי לסמן לקבלת החלטות לקראת השנה הבאה.

שלב ז - קיום מעקב במסגרת ישיבות הנהלה.

קריאה נוספת:

יעקבזון, י' (2012). מטריצה לפרישת חזון. אתר אבני ראשה. (זמין באינטרנט).

מתווה שיח לבירור והמשגה של תפיסת תפקיד המנהל

מטרות	חשיבות
• בירור והמשגה של מודלים מנטליים של המנהל. • הרחבת רפרטואר התפיסות הניהוליות של המנהל. • גיבוש מוקד שליטה פנימי.	תפיסות העומק של המנהל הן לגבי עצמו ויכולותיו והן לגבי מוריו ותלמידיו הן נקודת מפתח בהובלת תהליך שינוי. מנהלים רבים, ובאופן מקביל גם מורים, נוטים להתייחס לתופעות שונות בבית ספרם, ולהוציא את עצמם מהתופעה. פיטר סנג'י בספרו 'הארגון הלומד' מסמן את אחת מנקודות המפתח בשינוי והיא ההבנה כי אם הבעיה מערכתית אזי אני, המנהל, חלק מהבעיה. אם כך, ראוי לבדוק מה חלקי / השפעתי על קיומה / חיזוקה / מיגורה.

מעגל הדאגה

מעגל הדאגה כולל נושאים ותחומים שאנו מרגישים שאינם בשליטתנו. הם מטרידים אותנו וגורמים לנו דאגה. נושאים כגון: מזג האוויר, המצב הביטחוני ועוד. פעמים רבות אנו נוטים לייחס למעגל הדאגה נושאים שאומנם לא בשליטתנו, אך יש לנו השפעה עליהם.

מעגל ההשפעה

כולל את כל הנושאים שבהם אנו מרגישים שיש לנו השפעה והם תלויים בנו. כך, למשל, הצלחה בתפקיד, עיסוק בתחביב ועוד. אנשים עם מוקד שליטה חיצוני נוטים לייחס יותר ויותר דברים למעגל הדאגה גם כאשר הוא במעגל ההשפעה שלהם.



שילבי המתווה

שלב א

הצגת מודל מעגל הדאגה ומעגל ההשפעה של סטיבן קובי (מתוך ספרו 'שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד', 1999). מודל זה יכול ללוות את השיח במפגשים שונים כל פעם בהיבט אחר. במסגרת תהליך הייעוץ ראוי לחדד עם המנהל את ההבחנה בין שלושה תחומים:

- מה במעגל השליטה שלי?
- מה במעגל ההשפעה שלי?
- מה לא בשליטתי ולא בהשפעתי?

הבחנה זו מסייעת לייצר שפה עם המנהלים ולמקד את הקצאת האנרגיות שלהם.

שלב ב

קיום מפגשי שיח עם המנהל (ניתן להקצות בכל מפגש פרק זמן ולהתמקד בנושא), בוחרים תחום מסוים כדוגמת צוות ניהול, פדגוגיה, אקלים, צוות, קהילה, סביבה פיזית ועוד.

שאלות מנחות

- מה מטריד אותך בנושא?
- מה בר שינוי בעיניך? במה ובמי תלוי השינוי?
- מה המעורבות שלך לקידום הנושא?
- מה בעיניך מיטבי בתחום זה?
- מה בעיניך דורש שינוי בדחיפות?
- מה מתוך הדברים שדיברנו עליהם תלוי בך או מושפע ממך?

תפקיד היועץ בשיח: המשגה, שיקוף של מודלים מנטליים שעולים מתוך הדברים, להצביע על מודלים מנטליים חלופיים, הפיכת המנהל למרכז השיח.

השיח יכול להיות חלק ממהלך האבחון בשלבים הראשונים, ולאחר מכן, בשלבים מאוחרים יותר, ניתן לקיים שיח עם המודל של מעגל ההשפעה ומעגל הדאגה גם על אירועים ספציפיים.

מתווה שיח להרחבת ערוצי דיאלוג בין המנהל וחברי הצוות וקיום שיחות אישיות

מטרה	חשיבות
• יצירת פתיחות בין המנהל לחברי צוות. • יצירת אקלים בטוח המאפשר הצפת קשיים ודילמות. • היכרות רב-ממדית של חברי הצוות.	מורכבות עבודת המורה ידועה. אחד מהדברים שמסייעים לאנשים בכלל להתמודד עם קשיים הוא התחושה שהם אינם לבד. בהקשר של עולם העבודה, חשובה מאוד התחושה ש"דואים אותי". אין טעות גדולה מלראות את המורים כמובן מאליו. הפניית קשב והקדשת תשומת לב אישית למורה יכולה לחולל פלאים הן במוטיבציה ובתחושת השייכות שלו והן באקלים הכולל של חדר המורים.



שלבי המתווה

שלב א: בירור עם המנהל לגבי קיום שיחות אישיות - האם מתקיימות? באלו נושאים? יש לשים דגש על כך שהשיחה אינה צריכה להתמקד רק בפן המשימתי הקונקרטי, על בירור עמדתו בנוגע לשיחות אישיות, חששות משיחות ספציפיות, סקרנות לגבי חברי צוות מסוימים וכדומה. יש להכין שאלות אפשריות בשיחות אישיות ולהוסיף שאלות שהמנהל היה מעוניין לשאול.

שלב ב: קביעת שיחות אישיות כחלק מלוח הזמנים השבועי או הדו-חודשי של המנהל.

שלב ג: קפיצה למים ורפלקסיה בעקבות שיחות אישיות שהמנהל מקיים.

מבנה לשיחת המנהל עם איש צוות ההוראה.

1. הכנה

- סמן כמה מטרות ספציפיות לשיחה עם איש הצוות שאותו אתה עומד לפגוש. המטרות יכולות להיות מגוונות, כמו היכרות עם איש הצוות, למידת משהו חדש על אודות תהליכי העבודה, יצירת מוטיבציה, העברת מסר ארגוני, יצירת פתיחות ואמון.
- מומלץ לרשום נקודות עיקריות ולפתוח איתן את הפגישה הבאה ("כפגישה הקודמת ציינת ש...האם זה עדיין המצב?") - דבר זה יוצר שייכות והמשכיות.

2. ביצוע השיחה

- פתיחה והבהרת מטרות השיחה.
- ניהול השיח על פי המטרות שהוגדרו.
- מתן אפשרות להתייחסות.
- ניתן להיעזר בשאלות המצורפות.

שאלות לדוגמה

- מה שלומך?
- ממה אתה נהנה השנה? ממה אתה פחות נהנה?
- איך אתה מרגיש בכיתה שלך? האם יש כיתה שבה אתה מרגיש פחות בנוח, מה גורם לכך?
- האם יש לך תחביב שאתה מטפח? או תחביב שעליו אתה חולם?
- את מי מהקולגות שלך אתה מעריך? מה אתה מעריך בו?
- האם יש משהו שהיית רוצה ליזום בבית הספר? להביא ממקום אחר?
- מה בעיניך החזקה של בית הספר? מה היית רוצה לשנות בבית הספר?
- האם יש משהו שאני אישית יכול לסייע לך בו?
- איך אתה מרגיש בצוות המורים?
- למה אתה חושב שאני כמנהל צריך לשים לב יותר?

3. סיכום:

- סכם כמה נקודות ביחס למטרות שסימנת.
- האם המטרות הושגו?
- אילו שאלות/מחשבות עולות בעקבות השיחה?
- כיצד ניתן להיערך לשיחה הבאה?



למעוניינים להעמיק:

- ✓ הרשות הארצית להערכה ומדידה, (תשע"ו). שאלות להעמקה בדוח המיצ"ב הבית ספרי. אוחזר מתוך:
http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/Meitzav/Meitzav_Report_Quest.htm
חוברת זו מדריכה כיצד יש לנתח את תוצאות שאלון המיצ"ב ומציבה שאלות לעיבוד וחשיבה אודות משמעות הנתונים לבית הספר.
- ✓ ג'וליאני, ר' (2002). מנהיגות תל אביב, מטר.
בספר מציג הכותב, ראש עיריית ניו יורק לשעבר, תפיסות ופרקטיקות מנהיגותיות. מומלץ להתעמק בפרק 'כל אחד אחראי כל הזמן'. בפרק זה מוצגת התפיסה של ניהול מבוסס נתונים תוך שימוש בנתונים מערכתיים ויצירתיים במיוחד.
- ✓ לוי, א' (2009). מנהיגות פדגוגית. הד החינוך, 83 (4): 70-71.
במאמר תמציתי זה מציג הכותב, ראש תחום למידת מנהלים באבני ראשה וראש המנהל הפדגוגי לשעבר, את תפיסתו בנוגע לחשיבות עיסוק המנהל בפדגוגיה.
- ✓ יעקבזון, י' (2012). מטריצה לפרישת חזון - מודל לחשיבה מערכתית ולפריסת חזון. מכון אבני ראשה.
במאמר זה מציג הכותב מודל בעל חמישה מרכיבים לחשיבה מערכתית. המודל מאפשר זיהוי פערים בין החזון ליישומם, ומצביע על הרבדים המערכתיים היוצרים פערים.
- ✓ פינק, ד' (2009). סרטון טד מתורגם. הפאזל של המוטיבציה. זמין באינטרנט.
- ✓ סטון, ד', פטון, ב' וש' הין (1999). שיחות קשות. מ' צור (עריכה בעברית). הוצאת מודן.
בספר מוצג מודל מתודולוגי לניהול שיחות קשות.



2. חשיבה תכנונית וניהול מבוסס נתונים

“לו היו לי שמונה שעות לגדוע עץ, הייתי משקיע שש מהן בהשחזת הגרזן” (אברהם לינקולן)

רקע

אחד מהביטויים המרכזיים לאיכות הניהול בבתי הספר הוא היכולת לקבל החלטות בסביבה מורכבת. המנהל נדרש לאזן בין תפיסות בית הספר לבין המדיניות וההנחיות של משרד החינוך, המחוז, הרשות המקומית ולעיתים גם של גופי מטה נוספים ורשתות חינוכיות. היכולת של מנהל לקבל החלטות בסביבה כזאת ולקיים **דיאלוג מושכל מבוסס נתונים** עם הגורמים השונים, מחייבת אותו **למוקד שליטה פנימי ולחשיבה תכנונית**. החשיבה התכנונית מסייעת לבית הספר לעבור ממצב של עשייה המגיבה למתרחש לעשייה המכוונת לעיצוב עתיד מיטבי, בכך שהיא:

- מלבנת את רציונל העשייה החינוכית ומחייבת את צוות בית הספר לבחון את תפיסת עולמו החינוכית.
 - מדייקת את המושגים והרעיונות הגדולים והמופשטים לכדי עשייה אופרטיבית מבוססת נתונים.
 - מכוונת להתבוננות על הפער שבין הרצוי למצוי.
 - מחברת בין שני ערוצים: עיצוב עתיד (לאן ברצוננו להגיע? למה דווקא לשם? איך זה ייראה כשנגיע לשם?) והבניה ודיוק של ערוצי העשייה (מה עלינו לעשות כדי להגיע לשם? אם נעשה זאת, האם זה ישרת את מטרותינו?).
 - מחייבת מיקוד ומגדילה את ההסתברות למימוש מוצלח של מטרות בית הספר ויעדיו.
 - מחייבת ראייה אינטגרטיבית של כלל המטרות בזיקה לכלל המשאבים העומדים לרשות בית הספר.
 - מאפשרת **לפרש נתונים בצורה מושכלת ולקיים תהליכי הערכה אפקטיביים**.
- תהליך תכנון איכותי יוביל לתוצאות אלו:** ניהול מבוסס נתונים; העמקת השפה המשותפת בארגון; רתימה של כלל השותפים הן לחשיבה והן לעשייה; למידה ארגונית ויצירת תשתית לצומתי הערכה, מעקב ולמידה.

כלים ליועץ

- ✓ כלי לגיבוש יעדים על פי שלושת מבחני האיכות.
- ✓ כלי למיפוי גורמים מתערבים.

מתווי שיח

- ✓ מתווה שיח לשימוש בנתוני מיצ"ב ליצירת תמונת מצב ארגונית.
- ✓ מתווה שיח למיפוי מיקוד ותכלול גורמים מעורבים בבתי הספר.

א. ערוצי ההתערבות ליועץ בליווי בית הספר בטיפול חשיבה תכנונית

1. הבנה והתנסות בעקרונות ניהול מבוסס נתונים וחשיבה התכנונית.
2. הבנה והתנסות בתהליך גיבוש תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים על מרכיביה: צרכים, יעדים, מדדים, מענים, משאבים.
3. היכרות עם טעויות נפוצות של מנהלים בכל שלב מהתהליך התכנוני והמחשתם מהמתרחש בבית הספר.
4. שימוש בנתונים וכלים ליצירת תמונת מצב ארגונית.
5. מיפוי מכלול המשאבים העומדים לרשות בית הספר, בהם תוכניות וגורמים מתערבים והקצאתם בצורה יעילה.

עקרונות ניהול מבוסס נתונים

מנהל בית הספר נדרש להתמודד עם כמות חסרת תקדים של נתונים - הישגי התלמידים, רשימות נוכחות, מדדי אלימות, סקרים, נתונים דמוגרפיים, הנחיות, נהלים ועוד. במצב זה, שבו קיימת לעיתים "הצפה" בנתונים, הופכת משימת עיבוד הנתונים והפיכתם לידע משמעותי לקשה. לעיתים אף נדמה שהמנהל נדרש לעבוד עבור הנתונים, במקום שהנתונים יעבדו עבורו. כלי זה נועד לסייע בניהול הנתונים בעזרת חמישה טיפים עיקריים - עקרונות ורעיונות ליישום שיסייעו ליועץ בתהליך הליווי ויאפשרו למנהל ולצוותו לקרוא ולפרש את הנתונים בצורה אפקטיבית ומושכלת. ניהול מבוסס נתונים הפך זה מכבר למקובל, שכיח ולגיטימי במערכות חינוכיות ובבתי ספר. עם זאת, העבודה המבוססת על נתונים בניהול עלולה ליפול למלכודות רבות: היא מטילה עומס נוסף על בתי הספר ועל בעלי התפקידים העוסקים ממילא; היא עלולה להתמקד בטפסים, בדיווחים ובנהלים במקום בחשיבת עומק ובשיח פדגוגי; נוסף על כך קיים קושי במעבר מנתונים לאפיקי פעולה יעילים. להלן כלי קצר המציע חמש נקודות מחשבה לניהול נכון על בסיס נתונים, שיעזרו לכם לסייע למנהל להפסיק "לטבוע בנתונים" ולנהל באופן יעיל. כל נקודה מאירה עיקרון אחד בניהול מבוסס נתונים, וכוללת דוגמאות ורעיונות ליישום. בהצלחה!

עקרונות ודרכי פעולה לניהול מבוסס נתונים

(מתוך: ברק-מדינה, ע' (2013). חמישה טיפים לניהול מבוסס נתונים. אבני ראשה)

עיקרון 1: חיפוש מגוון מקורות; העיקרון: בהתמודדות עם תופעה או בעיה, יש לשאוף תמיד לחיפוש מגוון של מקורות מידע, שירחיבו ויעשירו את ההסברים האפשריים.

רעיון 1: השתמשו במגוון מקורות לאיסוף מידע העומדים לרשות המנהל וצוותו ויכולים לסייע בהבנת התופעה: מבחנים, עבודות, נוכחות, אירועי משמעת, דוחות הערכה, סקרים, ראיונות ושיחות אישיות
רעיון 2: קיים סיכוי שהתופעה עימה אתם מתמודדים אינה חדשה... נסו למצוא study case, מחקר או מאמר מקצועי המציע הסבר או דרך התמודדות.

עיקרון 2: לחשוב מזוויות ראייה שונות

העיקרון: בניסיון להבין בעיות ותופעות, יש לבחון אותן ממגוון נקודות מבט.

רעיון 1: השתמשו בכלים שיסייעו לכם לחשוב על הבעיה מזוויות שונות, כגון 'ששת כובעי חשיבה', 'מה חושבים אחרים?' (מח"א) ועוד.
רעיון 2: גייסו כמה אנשים המייצגים 'בעלי עניין' או תפיסות מקצועיות שונות ביחס לתופעה. הזמינו אותם לסיעור מוחות קצר שבו יועלו לדיון כל זוויות הראייה האפשריות.

עיקרון 3: השהיית השיפוט

העיקרון: בהתמודדות עם תופעה או בעיה - רצוי לסגל הרגל של פתרון בעיות המבוסס על שלבים, על שאלות שאלות ועל ניסיון להגיע להבנת התופעה/בעיה בטרם ניגשים לנסח מסקנה.
רעיון 1: הכינו לעצמכם כלי אישי הכולל שלבי חשיבה לפתרון בעיות.

עיקרון 4: הגדירו בעיות שאפשר לפתור

העיקרון: בהתמודדות מול תופעה, בעיה או מטרה, נסחו והסבירו את הקושי תוך התמקדות בגורמים שיש ביכולתכם להשפיע עליהם, והימנעו מתליית הבעיה בהסברים חיצוניים.
רעיון 1: בדיאלוג צפויים לעלות הסברים חיצוניים כגורמי הבעיה. שאלו: על מה אני יכול להשפיע? עד היכן אני יכול להגיע? אילו אילוצים, תנאים וגורמים אני יכול לשנות או לכוון?



עיקרון 5: הגדרה מוצלחת של הבעיה

העיקרון: הגדרה מוצלחת של בעיה היא סיפור הכורך יחד תופעות ונתונים, מאפשר להצביע על התהליכים שיצרו את המצב ואין כמעט נתונים או ראיות המפריכות או סותרות אותו.
רעיון 1: להתאמן, להתאמן, להתאמן. נסחו עם הצוות המוביל עקרונות לפתרון בעיות, ואחת לזמן מה אספו נתונים ונסו לנתח בעיות מחיי בית הספר.
רעיון 2: אתרו בבית הספר אנשים הנהנים מהתהליך של חשיבה, שתפו אותם בתהליך. אתם תגלו במהרה כי אנשים אלו יהיו מהכוחות החשובים ביותר בהובלת תהליך השינוי.

ג. חשיבה תכנונית - לתכנן את התכנון

לפני שיוצאים לדרך ומתכננים את תוכנית העבודה של השנה הבאה, כדאי להיזכר איך התנהל מעגל התכנון הקודם. בהתאם להחלטה מה עומק השינוי שיבוצע בתוכנית העבודה השנה, ולאור למידת תהליכי התכנון הקודמים שהתבצעו בבית הספר, כדאי לחשוב מראש:

1. כמה זמן יוקדש לתכנון?

תהליך תכנון דורש זמן - זמן לאיסוף נתונים, זמן לישיבות חשיבה וצוותי היגוי, זמן להיוועצות עם שותפים ויועצים חיצוניים וזמן לכתיבת תוכנית עבודה. תכנון טוב בבית הספר מתחיל מיד לפני חג הפסח, בגלל ריבוי האירועים בסוף השנה בחודשים מאי ויוני.

2. מי משתתף בתהליך?

המנהל לבד? צוות הנהלה מצומצם? חדר המורים כולו? מומלץ לשתף כמה שיותר חברי צוות בתהליך.

3. אילו משאבים נדרש להשקיע?

משאבי ייעוץ ארגוני-חינוכי, משאבי זמן, משאבים למערכות ממוחשבות במידת הצורך, משאבי דפוס וכיוצא באלה.

4. מה הם מקורות המידע?

תהליך תכנון מיטבי ניזון בשלב הראשון משלושה מקורות: נתונים ותמונת המצב המצוי; פיסות עולם חינוכיות ותמונת העתיד הרצוי; מדיניות משרד החינוך והרשות המקומית.



עקרונות החשיבה התכנונית

חשיבה תוצאתית -

הגדרת יעדים ומדדי התוצאה הרצויים

מיקוד - יצירת סולם

עדיפויות ברור, ריכוז מאמץ ואנרגיה

שיתוף - יצירת רשת

שותפים היוצרים חשיבה והבנה טובה יותר של הארגון

נתונים - תוכנית

העבודה מסתמכת על נתונים כמותיים ואיכותניים

תוצאות מצופות

למידה ארגונית

ויצירת תשתית לצומתי הערכה, מעקב ולמידה

העמקת השפה המשותפת

בארגון ומיקודה סביב יעדים משותפים

בעלות ואחריות של כל השותפים

הלימה בין צרכים למענים ולמשאבים

מעגל התכנון השנתי

מחזוריות מערכת החינוך מזמינה אותנו לעגן את תהליך התכנון כחלק ממחזור החיים השנתי. להלן הצעה למרכיבים שונים בתהליך התכנוני של בניית תוכנית עבודה ותזמונם בשנה.

מרכיב	תזמון	הערות
הבנת המצוי והרצוי.	פברואר-אפריל	לדוגמה, ניתוח נתונים, קבוצות מיקוד, תצפיות, 'אני מאמין', חשיפה למחר, סיורים סביב רעיונות חדשים, סיעור מוחות סביב בעיות ופתרונות.
גיבוש יעדים לשנה הבאה, פריסת יעדים לפעולות מרכזיות, גיבוש תוכניות מרכזיות לשנה הבאה, קביעת סדר עדיפויות לצורך גיבוש תוכניות פרטניות.	מאי-יוני	זיהוי חלופות ומיקוד, בהובלת בעלי תפקידים בבית הספר.
הקצאת משאבים.	מאי-יוני	מגוון משאבים: שעות, שעות פרטניות, כסף, הדרכה ועוד.
הצגת תוכנית העבודה בוועדה מלווה.	יוני-יולי	
גזירת תוכניות צוותיות.	יולי-אוגוסט	באחריות רכזים.
קביעת צומתי הערכה ובקרה: הערכת מצב, תכנון מול ביצוע והתאמת המשאבים.	דצמבר-ינואר	רצוי: פעמיים-שלוש בשנה.

ד. גיבוש תוכנית עבודה שנתית

תוכנית העבודה היא תוצר של חשיבה תכנונית וחשיבה תוצאתית. התהליך התכנוני הוא תהליך חשוב הטומן בחובו הזדמנות פז ללבן את התפיסה החינוכית, את התוצאות הרצויות, לתכנן יחד את המעשה החינוכי שיוביל אליהן, לגייס את כל השותפים וליצור שפה משותפת ומוטיבציה. היערכות מוקדמת **ותכנון מיטבי** של תהליך בניית תוכנית העבודה יסייעו במיקוד בפעולות הנדרשות, בהקצאת משאבים מיטבית ובזיהוי המשימות המרכזיות להשגת היעדים.

שלבים בבניית תוכנית עבודה



שלב 1 - גיבוש תמונת מצב בנוגע לצורכי בית הספר

צורכי בית הספר מוגדרים כפער בין הרצוי למצוי. לרשות בית הספר עומדים נתונים ומידע מסוגים שונים, המסייעים בהבנת המצוי. בין אלה: **מדדי התוצאה של בית הספר** (למשל: מיצ"ב, אח"ס, נתוני התמדה ונשירה), **מדדי תפוקה של העשייה הבית ספרית** (מיפויים ותפוקות), **תוצאות האבחון הארגוני**. עם זאת, בית הספר צריך לברר מה בעיניו תפיסת הרצוי, לדוגמה: מי הבוגר הראוי, כיצד נראים תהליכי ההוראה-למידה, כיצד נראים יחסי מורים-תלמידים, אילו תוצאות נרצה להשיג?

שלב 2 - מיקוד - בחירת יעדים מרכזיים

בשלב הזה עליכם להוביל תהליך חשיבה שבסופו תתקבל התשובה לשאלה: "באילו יעדים עלינו להתמקד?" **בתהליך החשיבה המשותף רצוי לכוון לשלוש שאלות מרכזיות:**

1. מה הם הנושאים שבהם הפער הוא הבעייתי/המטריד ביותר ומחייב טיפול ממוקד?
2. מהו הנושא החזק ביותר שנרצה לקדם?
3. מה הם הנושאים שאם נטפל בהם יוכלו לשמש מנוף לשינוי במגוון רחב של אתגרים?

כלי לגיבוש יעדים על פי שלושת מבחני האיכות

- בתוך: ברק-מדינה, ע', אבני ר' ובן אריה י' (2011). כל"י: כלי לגיבוש יעדים, אבני ראשה.
- א. דרגו את היעדים מ-10, 1 ניקוד נמוך, 10 ניקוד גבוה, על פי הכלי "שלושת מבחני האיכות" - מבחן הריאליות, מבחן האוטנטיות ומבחן ההלימה, קריטריונים שבוחנים יעדים מזוויות הסתכלות שונות ומסייעים להגדיר "יעד טוב". כל מבחן מורכב מכמה שאלות שהתשובות עליהן יסייעו להעריך את מיקומן בסולם מ-10-1.
 - ב. סכמו את סכום הנקודות לכל יעד, 2-4 היעדים שקיבלו את מרב הנקודות הם היעדים המועדפים לתוכנית העבודה.

ניסוח תמציתי של היעד	מבחן הריאליות האם היעד בר ביצוע? עד כמה הוא מובן לי ולאחרים? האם אני יכול לחזור את תהליך מימושו של היעד? האם אני יכול לתאר תמונה מיטבית של התוצאות הרצויות?	מבחן האותנטיות עד כמה היעד מבטא את אמונותיי, ערכיי ויכולותיי? האם השגת היעד תשדרג שדרוג של ממש את הביצועים שלי/של בית הספר?	מבחן ההלימה עד כמה היעד מייצג ומקדם את מטרות בית הספר? מה הוא מחדש? לאן הוא מוביל? מה ישתנה בעקבותיו?	סיכום ביניים

שלב 3: גיבוש תוכנית העבודה

בשלב זה המיקוד הוא על "איך אנחנו רוצים להשיג" את המטרות והיעדים שלנו. כיצד נתרגם את כיווני הפעולה שמייפנו לתוכנית סדורה וכיצד נוכל לוודא את ביצועה?

מבנה תוכנית העבודה - תוכנית העבודה כוללת: מטרות, יעדים, משימות, פעולות מרכזיות (שלבי התארגנות), לוחות זמנים, שותפים, גורם אחראי, מדדי תפוקה ותוצאה, משאבים (תקציב, שעות, תוכניות).

לא פעם ישנו בלבול בין המטרות ליעדים ובין מדד תפוקה למדד תוצאה. לצורך 'יישור קו', להלן הגדרת המושגים: **מטרה** - ההישג הרחב שאליו בית הספר/המשרד מכון בפעולתו. המטרות מגדירות את העתיד הרצוי בסביבה ומהוות ביטוי לחזון בית הספר.

יעד - הישג ביניים המקרב אותנו למטרה; תואם למטרה. יעד נדרש להיות קונקרטי, מדיד ובר השגה במסגרת המשאבים הארגוניים והתקציביים. יעד אינו פירוט של הפעולות ואינו מתאר מה יש לעשות. **חשוב שיעדים שנקבעים במסגרת תוכנית מרום יהיו חלק אינטגרלי מיעדי בית הספר ותוכנית העבודה.**

מדד תפוקה - תוצר הפעילות של המוסד החינוכי, והוא המשקף את ליבת העשייה. לכל משימה מוסדית יש להגדיר מדדי תפוקה המעידים על ההתקדמות בביצועה. מדדי התפוקה יוגדרו בכמה רמות: ברמת בית הספר, צוות, כיתה, תלמיד.



מדד תוצאה - מדד תוצאה נקבע מראש והוא מתאר מה תהיה התוצאה הרצויה של היעד. ניתן להגדיר תוצאות רצויות הן בנוגע להישגים, הן בנוגע לתהליכים, אך גם בנוגע לבעלי עניין ולשותפי תפקיד.

מדד הצלחה - שם כולל למדדי תפוקה ותוצאה.

שלב 4: ניהול השינוי

שלב זה הוא תהליך מתמיד של בחינת הפער בין התכנון ליישום תוך בחינה מתמדת של המדדים ליישום לצורך הערכת ההתקדמות. אחד הכלים החשובים שפותחו בתוכנית מרום הוא שאלון האינדיקציות הבוחן את **האינדיקציות** ליישום אל מול התכנון. השילוב בין האינדיקציות צריך לספר את "סיפור ההתערבות", כך שמתוך ההתבוננות בו, יהיה אפשר מה קידמנו ומה לא וכיצד (ראו **שאלון האינדיקציות**).

שימושים ודגשים ליועץ מרום

סיוע לבניית תוכנית עבודה מיטבית

שותפים: יועץ ארגוני, מנהל, שותפים אחרים

1. תהליך קביעת היעדים ייעשה בהובלת מנהל בית הספר ובשיתוף הצוות הניהולי.
2. בתוכנית העבודה יש להקפיד שהמשימות יוגדרו בכל הרמות: ברמת בית הספר, ברמת הצוות המקצועי, ברמת הקהילה - ההורים, ברמת התלמידים, ושתינתן התייחסות דיפרנציאלית.
4. בדרכי הפעולה - כדאי להיות יצירתיים ולא לעשות "עוד מאותו דבר".
5. בדרכי הפעולה כדאי לחשוב על התמקצעות הצוות ולשאול: האם הצוות יודע לעשות זאת? איך אפשר לסייע/להכשיר/ללוות אותו?
6. אחריות לסייע בהגדרה מי אחראי לביצוע ומי אחראי למעקב ולדיווח. לכל אחד מבעלי התפקידים בצוות המקצועי צריכה להיות אחריות מובהקת - מה שבאחריותו הבלעדית, ואחריות משותפת - מה שבאחריותו כחבר צוות. ככל שהאחריות המובהקת של כל אחד ברורה, יתבררו המרחב וגבולות האחריות המשותפת.
7. בתוכנית העבודה חשוב להדגיש משימות חדשות שלא נעשו בעבר, ולהדגיש מה החידוש.
8. להגדיר מה הם המשאבים המוקצים למשימות (שעות, שעות פרטניות, הדרכה, הון, וכדומה).
9. להדגיש בתוכנית בבירור מה הערך המוסף של היועץ הארגוני, באילו משימות הוא שותף, על אילו משימות הוא מקבל אחריות ובאיזה אופן (עם הצגת לוח זמנים עתידי).

טעויות נפוצות של מנהלים, חסמים ודפוסי פעולה לא אפקטיביים בבניית תוכנית עבודה

עקרונות ופעולות	טעויות נפוצות, חסמים ודפוסי פעולה לא אפקטיביים בגיבוש תוכנית עבודה
תוכנית עבודה היא כלי ניהולי פנימי. כל ארגון, גם אם הוא עצמאי לחלוטין, נדרש לחשיבה תכנונית ולגיבוש תוכנית עבודה.	כתיבת תוכנית בשביל המשרד/מפקח/תוכנית וכדומה, מובילה לחוסר בעלות על התוכנית.
נקודת המוצא לגיבוש היעדים היא מתוך המוסד (bottom-up) - רצונותיו וצרכיו על בסיס נתונים ותפיסת העולם.	בתי ספר מתחילים את התהליך התכנוני ממארג המתנ"ה (כפועל יוצא אנו מקבלים תוכניות בית ספריות דומות וכמעט זהות).

עקרונות ופעולות	טעויות נפוצות, חסמים ודפוסי פעולה לא אפקטיביים בגיבוש תוכנית עבודה
תפקיד הגמישות הניהולית הוא לאפשר לבתי הספר לגבש תוכנית עבודה שאכן נותנת מענה לצרכים שלהם.	במערכת החינוך קיימת תרבות מרצה - "המפקח ביקש ש...". מנהלים חדשים באופן טבעי נמצאים בסד לחצים גבוה יותר לרצות.
הקשר בית ספרי - מהות הניהול האיכותי היא לייצר מענה מקצועי ומדויק לצרכים המקומיים של התלמידים, המורים והקהילה. לשם כך, יש לזקק את הצורך הבית ספרי ולדייק את היעד.	מנהלים אינם יודעים שמותר להם לדייק את היעדים במתנ"ה או שמנסחים יעד בית ספרי נוסף על יעדים מהמתנ"ה ויוצרים כפילות מיותרת.
הלימה בין צרכים-יעדים-מענים-משאבים. החשיבה הלוגית מהווה עוגן מרכזי בחשיבה ביקורתית: באיזו מידה הפעולות אכן יסייעו להשיג את המטרות.	צרכים - בתי ספר מסתפקים לעיתים בנתוני מיצ"ב ומיפויים ומתקשים באיסוף נתונים נוספים רלוונטיים כדי לזהות צרכים ייחודיים. יעדים - חוסר דיוק של יעדים. נוסף על כך כורכים בכפיפה אחת יעדים שהפרקטיקות להשגתם שונות לחלוטין (לדוגמה, שיפור הישגים בשפה ושיפור הישגים במתמטיקה). מענים - מענים אוטומטיים, עוד מאותו הדבר, קושי ביצירת מענים חדשים תוך - חוסר ניצול מספק של הגמישויות הפדגוגיות. משאבים - קושי בראייה מערכתית של כל סוגי המשאבים והצגתם בתוכנית העבודה.

מתווה שיח לשימוש בנתוני מיצ"ב ליצירת תמונת מצב ארגונית

מטרות	חשיבות
• ניתוח מיטבי של נתוני המיצ"ב לאבחון מדויק והבנה מיטבית של התופעות והבעיות בבית הספר. • שימוש בתובנות ניתוח המיצ"ב בצומתי קבלת ההחלטות ושלובם בתוכנית העבודה.	בתי ספר אוספים נתונים רבים אך לא תמיד הם מנותחים בצורה נכונה ומתורגמים לתובנות משמעותיות. תהליך איסוף נתונים אינו מטרה בפני עצמה אלא כלי לשיפור ארגוני. דרך איסוף הנתונים, עיבודם וניתוחם, אנו מבינים מה עובד יותר ומה פחות ויכולים לשנות את דרכי העבודה ולהשתפר.

שלב א - זיהוי נתונים בולטים ראשוניים

- סימון נתונים חיוביים ושליליים בכל תחום.
- סימון תחומים שבהם בית הספר מתחת / מעל לממוצע בקרב בתי ספר דומים.

שלב ב - זיהוי תופעות בולטות, כגון:

- פער גדול בין כיתות.
- פערים בין תתי-מיומנויות.
- חוסר איזון בין רבעוני הישגים.
- חוסר אפקטיביות בעבודה מול אוכלוסייה חזקה/בינונית/חלשה בהשוואה להישגי אוכלוסייה דומה בבתי ספר אחרים.
- אמון במבוגרים בבית הספר.
- האם עולים מהנתונים יתרונות יחסיים באחד המקצועות?
- האם פערים בין תלמידים חוזרים על עצמם או שבכל מקצוע ושכבת גיל קיימים דפוסים שונים?



שלב ג - זיהוי הלימה ואי-הלימה בין ממצאים ותופעות, כגון:

- יחסי קרבה ואכפתיות ותחושות מוגנות.
- פערים גדולים בין דיווחי מורים לתלמידים.
- האם יש הלימה בין תוכניות בית הספר לבין הממצאים?
- האם יש הלימה בין החשיבות שהתלמידים מקנים למקצוע מסוים לבין ההישגים בו? כלומר, האם הצלחה בלימודים בבית הספר מלווה גם באקלים וסביבה פדגוגית מיטביים (ולהפך)?
- האם תמונת ההישגים בבית הספר עולה בקנה אחד עם תמונת ממצאי האקלים והסביבה הפדגוגית?

שלב ד - ניתוח תופעות

- קיום שיח על פרשנות הצוותים לתוצאות: כיצד הם תופסים את הממצאים? במהלך שיח זה חייב להיות דגש על מוקד שליטה פנימי.
- ✓ האם לתופעות שונות עשויה להיות סיבה משותפת?
 - ✓ האם יש בנתוני האקלים והסביבה הפדגוגית ממצאים שעשויים להסביר את הנתונים הגבוהים או הנמוכים? לדוגמה: האם הישגים נמוכים בבית ספר מלווים ברמות נמוכות של מוטיבציה, מסוגלות עצמית וציפיות מורים?
 - ✓ האם יש נושאים שבהם חל שינוי (התקדמות/נסיגה בהשוואה לנתוני המיצ"ב) ומה יכול להסביר את השינוי?

שלב ה - בחירת תופעות ובעיות מרכזיות להתמודדות

- סימון נקודות עיקריות למיקוד.
- איסוף נתונים וחקר נוסף במידת הצורך.
- הקמת צוותים הטרוגניים בסוגיות בית ספריות.
- בניית תוכניות עבודה.

מתווה שיח למיפוי מיקוד ותכלול גורמים מעורבים בבתי הספר

מטרות	חשיבות
• יצירת תמונה בהירה של כלל הגופים המתערבים בבית הספר. • תעדוף ודיוק התוכניות השונות. • מעבר מהתנהלות מול גופים מתערבים לניהול הגופים המתערבים.	קיימות תוכניות התערבות וגורמי הדרכה רבים בבתי הספר במיקוד. לכאורה, כל תוכנית התערבות מבורכת, אך לריבוי תוכניות יש גם מחיר בדמות הקשב הנדרש מהמנהל, והעומס על צוות בית הספר. לאור זאת יש חשיבות גבוהה למיקוד ותכלול התוכניות השונות.



שלב המתווה

שלב א - הגדרת מטרות תהליך המיקוד

שלב ב - מיפוי גופים מתערבים (מצורפת טבלה למיפוי)

- מיפוי תוכניות התערבות: מטרות, קהלי יעד, משאבי זמן ארגוני, משאבי ליווי.
- משאב הזמן הכולל המוקדש למתערבים.
- השתקפות התוכניות בתוכנית עבודה של השנה שעברה.
- צפייה בפעילויות הקושרות לתוכניות אלו.

שלב ג - דיון

שאלות מנחות

- אילו נתונים נמצאים בהלימה? אילו נתונים סותרים? האם יש הסבר לסתירה? מה הפתיע אותך במיפוי?
- איזה מידע גילית שחסר לך על תוכניות כדי לנהל אותן טוב יותר?
- אילו תחומים מקבלים מענה נרחב ואילו תחומים מקבלים מענה מועט?
- מאילו תוכניות אתה שבע רצון, ומדוע? האם יש עדויות לגבי היעילות והאפקטיביות שלהן?
- אילו תוכניות עומדות בהלימה לתפיסת בית הספר ולצורכי התלמידים והמורים?
- מתי אתה מרגיש שאתה מנהל את הגורמים המתערבים ומתי אתה מרגיש שאתה מתנהל או מנוהל על ידם?

שלב ד - קבלת החלטות

- תוכניות שעליי כמנהל להעמיק וללמוד.
- תוכניות שיש להיפרד מהן.
- תוכניות שיש לדייקן: דיוק מטרות, אופי ההתערבות.
- מנגנון שיש להקים כדי לסנכרן בין התוכניות.



כלי למיפוי גורמים מתערבים

שכינות וצוץ בית ספרית מהתוכנית	סדירות ומשאבים שהתוכנית דורשת מבית הספר	גורם מלווה ומקור המשאב	משך התוכנית והשלכ שבו בית הספר נמצא	מדדי הצלחה ויעדים אותם משרות	מהות וקהל יעד	התוכנית/גוף מתערב/הדרכה

למעוניינים להעמיק...

- ✓ ברק-מדינה, ע' (2013). המישה טיפוס לניהול מבוסס נתונים. מכון אבני ראשה.
- ✓ במסמך זה מצביע הכותב על המישה עקרונות מרכזיים בניהול מבוסס נתונים בבית הספר. הכותב מדגים כל עיקרון ונותן כמה רעיונות ליישום.
✓ כהן, ש' (חסד). מודל סמארט - איך להציג מטרות ולתכנן משימות עם מודל smart. אוחד מתוך:
<http://www.shaharcohen.co.il/> מטרות-ויעדים/מודל-סמארט.
מודל זה מסייע להגדיר יעדים באופן ספציפי, מדיד, ישים, בר השגה ומעוגן בזמן.
✓ אלעמן, א' (2015). ללמד חשיבה מערכתית. כיצד לפתח את היכולת לחשוב מערכתית. פרסומי מרכז דדו.
הכותב מצג במסמך מקיף זה את המרכיבים השונים של פיתוח חשיבה מערכתית. הוא מציג ביטויים של פיתוח חשיבה טובה בפרופסיות שונות.
✓ משרד ראש הממשלה, האגף לתכנון מדיניות (2010). מדריך התכנון הממשלתי. עורכת: מיכל טביביאן מזרחי.
✓ משרד החינוך (תשע"ט). מארז מתנ"ה. אוחד מתוך:
http://matana.education.gov.il/%D7%A2%D7%9E%D7%95%D7%93_%D7%A8%D7%90%D7%A9%D7%99
✓ Mick Cornett: How an obese town lost a million pounds. TED Talk
בסרטון טד זה מצביע ראש עיריית אוקלהומה טיטי על התהלך העירוני מעורר ההשראה לקידום אורח חיים בריא. הסרטון משקף את העובדה כי הליכי תכנון והקצאת משאבים צריכים לשרת חזון מאתגר.

3. הבניה ארגונית: הגדרת תפקידים, בניית צוות ניהול, מנגנונים וסדירויות

המערכת הארגונית הבית ספרית מורכבת מרכיבים רבים ומגוונים, ובהם: כוח האדם, תשתיות, תוכניות לימודים, תפיסות חינוכיות, גורמים מתערבים ועוד. רק שילוב ועבודה מתואמת בין כל הרכיבים יובילו את בית הספר למימוש מטרותיו. שני היבטים מרכזיים בתופעה הארגונית אמורים לקדם עבודה מתואמת של כלל המרכיבים. האחד הוא התרבות הארגונית המייצרת שייכות, הבנה, שותפות רעיונית ועוד וכוללת ערכים, נורמות, שפה, טקסים וכדומה. האחר הוא רכיב המנגנונים ובכללם מנגנונים, מבנים מערכתיים, שגרות וסדירויות ארגוניות. מנגנון הוא מערכת קבועה של פעולות המתרחשת בתדירות קבועה, ואמורה להביא לתוצאה מסוימת. המנגנון מסייע להמיר ידע אישי, מוטיבציה, פעולה אישית לכוח ארגוני ולתנועה ארגונית רחבה.

הנחות יסוד הקשורות למנגנונים, מבנים, שגרות וסדירויות ארגוניות בבית הספר:

1. הגישה המערכתית גורסת כי מבנה יוצר תהליך, ולכן בכוחם של שינוי מבנה או הטמעת מנגנון להשפיע על דפוסי התנהגות של אנשים.
2. שינוי ארגוני מחייב שינוי לפחות בסדירות אחת ארגונית.
3. חייבת להיות הלימה בין הסדירויות לבין מטרות הארגון.

חשיבות מיסוד המנגנונים

1. **הגדרת תפקידים ומיסוד מנגנונים לעבודת צוותים** מאפשרים לבעלי התפקידים לממש את אחריותם ולקדם פעולות הדורשות תיאום בין גורמים שונים בארגון. למעשה, הדרישה מהפרט להגיע לתוצאות ללא הסדרה ארגונית של תפקידיו ושל הפעולות פוגעת במוטיבציה ובאיכות הביצוע.
2. בית הספר נדרש לשיתופי פעולה רבים פנים-ארגוניים וחץ-ארגוניים. שיתופי פעולה אלו צריכים להיות מעוגנים במנגנונים. היכולת לתאם בין גורמים רבים בטווחים קצרים נתקלת בקושי רב, ולמעשה, אם לא נקבע מנגנון סדור, תהליכים יעוכבו או לא ייושמו כלל.
3. מיסוד המנגנונים מייצר ערוצי תקשורת הלכה למעשה, ובכך מצמצם את הסיכוי לקונפליקטים לא מטופלים.

כלים ליועץ הארגוני

- ✓ כלי להגדרת תפקיד.
- ✓ כלי לאימון לתפיסת תפקיד.
- ✓ פורמט לוח המשימות (הגאנט).
- ✓ כלי לבניית צוות ניהול אפקטיבי.
- ✓ כלי לתכנון, הובלה והכוונה של צב"ם בית ספרי.

מתווי שיח

- ✓ מתווה שיח למיסוד צוות הניהול.
- ✓ מתווה שיח לבניית הגדרות תפקידים של חברי הצוות המוביל.



א. ערוצי התערבות מרכזיים ליועץ בתהליך הבניה ארגונית

1. סיוע למנהל בהגדרת תפקידים ומינוי בעלי תפקידים במקביל לאימון לתפיסת תפקיד.
2. התנסות בפיתוח שגרות, סדירויות ומנגנונים בית ספריים ובמיסודם.
3. התנסות בתהליך מיסוד צוות ניהול אפקטיבי.
4. קידום תהליכים להשבת ישיבות צוות ועבודת צוותים.
5. ליווי המנהל והצוות בתהליכי העבודה במסגרת מנגנון הצב"ם הבית ספרי.

ב. הגדרת תפקידים ומינוי בעלי תפקידים

- בית הספר הוא ארגון מורכב המתמודד עם משימות רבות ומגוונות ונדרשות ממנו התחדשות והתפתחות מתמידות. כדי לעמוד באתגרים אלה, על בית הספר להבטיח התמחות והתמקצעות הן בחינוך ובהוראה-למידה והן בניהול הפדגוגיה. על רקע זה יש הכרה בצורך בתפקידים שונים ונבדלים בבית הספר, נוסף על תפקיד המנהל ולתפקיד המורה/המחנך (בתוך: 4 מ"מ, תפקידים בתוך בית ספר, גיליון 17, 2007).
- על מנהל בית הספר מוטלת האחריות של ניהול משאבי האנוש בבית הספר, ובכלל זה הניהול של עבודת בעלי התפקידים. במסגרת אחריות זו עליו לבצע פעולות אלה:
- ✓ למנות את האנשים המתאימים ביותר לתפקידים השונים.
 - ✓ להעמיד הזדמנויות לפיתוח מקצועי של בעלי התפקידים.
 - ✓ ליידע את בעלי התפקידים באשר לזכויותיהם ולחובותיהם.
 - ✓ לבדוק את תוכניות העבודה של בעלי התפקידים ולעקוב אחר ביצועם.
 - ✓ להבנות את המסגרות לביצוע התפקידים (כמו: ארגון זמן, ארגון עבודת צוות ומסגרות לפיתוח בעלי התפקידים והדרכתם).
 - ✓ לבנות עם שותפי התפקיד מדדים להערכת הביצועים בתפקיד ולהעריך את הביצועים כחלק מתהליך הפיתוח של משאבי האנוש בבית הספר.

החשיבות שבהגדרת התפקידים בארגון

הגדרת התפקידים מאפשרת מסגרת התייחסות מוסכמת משותפת בנוגע לבעלי התפקידים בבית הספר. העדר הגדרות תפקיד גורם לבלבול, לכפילויות במילוי משימות ולקונפליקטים בין העובדים ובין הארגון וסביבת העבודה מפני שלסביבה אין ידיעה למה לצפות וגם לבעלי התפקידים לא ברור מה נדרש מהם.

מטרות להגדרת התפקידים

- ✓ להציב ציפיות ברורות לצוות העובדים בתחומים השונים של עבודתם בבית הספר.
- ✓ לעזור למנהל בתכנון התפתחות אישית-מקצועית ולהציב מטרות ברורות לשיפור.
- ✓ לוודא שבכל נקודת זמן תתמקד עבודתם בשיפור הישגי התלמידים ואיכות החינוך.
- ✓ לחזק את רמת האחריות של העובד בתפקידו.
- ✓ לאפשר בהירות באשר למבנה הארגוני ועבודתו.
- ✓ לבנות מערך ציפיות מוסכם עם שותפי התפקיד וסביבת העבודה.

שיקולי דעת בבניית מערך התפקידים בבית ספר העובד על פי סטנדרטים

- ✓ נתוני בית הספר: גודל בית הספר, המשאבים העומדים לרשות בית הספר.
- ✓ נתוני כוח האדם הקיים: השכלה, התמחויות ומומחיות, ביצועים בעבודה.
- ✓ צורכי פיתוח צוות, ארגון ומנהל כפי שהם נגזרים מקדימויות בית הספר ומסגרת עבודתו.
- ✓ היבטים ארגוניים: קביעות ויציבות; גמישות וניידות בארגון; עלות מול תועלת; סוגי הפונקציות כמו תפקידי אורך



ותפקידי רוחב, פיזור/ריכוז במוקדי הכוח וההשפעה.

מומלץ שבית הספר יידע את בעלי העניין השונים (כגון הורים ואנשי הרשות המקומית) בראשית כל שנת לימודים מי הם נושאי התפקידים השונים בבית הספר, מה הן הגדרות התפקיד שלהם ומהו נוהל הפנייה אליהם.

במסגרת עבודת היועץ הוא יידרש לרוב לסוגיית הגדרת תפקידים בבית הספר, בעיקר במקומות שנושא זה מזוהה כנושא שמבחינה ארגונית משפיע על התפקוד הבית ספרי. להלן הצעה למבנה אחיד של הגדרת תפקידים בבית הספר המבוסס על רכיבי המושג "תפקיד" בארגון.

מבנה הגדרת התפקידים בבית הספר

- ✓ הגדרת התפקיד: מהות התפקיד ומטרותיו העיקריות.
- ✓ תיאור התפקיד: פירוט הנושאים שבתחום האחריות והפעולות המקצועיות/תוכניות, הארגוניות והמנהליות והעיקריות הנדרשות מבעל התפקיד.
- ✓ כישורים והכשרה: פירוט השכלה, ניסיון קודם בעבודה וכישורים כלליים הנדרשים למילוי התפקיד.
- ✓ דרישות תפקיד: מקומו של התפקיד במסגרת המשרה של בעל התפקיד בבית הספר.
- ✓ יחסיו של בעל התפקיד בין בעלי תפקידים אחרים בבית הספר.
- ✓ אחריותיות וחובת הדיווח.
- ✓ חובת הערכת הביצועים.

אימון לתפיסת תפקיד

כדי שבעל תפקיד יביא את עצמו במיטבו, יש צורך בהגדרת תפקיד מצד אחד ואימון לתפיסת תפקיד מצד אחר.



הגדרת תפקיד היא פורמלית ומסייעת לעובד להבהיר לעצמו ולסביבה מה נדרש ממנו.

תפיסת תפקיד היא סובייקטיבית. זו הדרך שבה העובד רואה את תפקידו. תפיסת התפקיד מושפעת מתפקידים בעבר, הכשרה, ערכים ועוד. עובדים בעלי הגדרות תפקיד זהות יכולים לפתח תפיסות תפקיד שונות לחלוטין זו מזו, כאשר כל אחד שם דגש על חלק אחר בתפקיד.

אימון לתפיסת תפקיד הוא תהליך המזהה עם בעל התפקיד את החזון שלו, יכולותיו, ערכיו, כישוריו, ועוצמתו ובמקביל מזהה ומנתח את המערכת על כוחותיה, חולשותיה, איומיה וההזדמנויות שיש בה. זיהוי המפה האישית וזיהוי המפה הארגונית מאפשרים לעובד היכרות עם הכוחות הפועלים כדי לדעת איך לפעול ולהתנהל בתוך המערכת ולנוע בתוכה.

כל אחד מאיתנו מכיר דוגמאות של תפקיד זוטר שהתפתח והפך לתפקיד מוביל בארגון אך מכיר גם עובדים שקיבלו תפקידים בכירים מאוד, אך אף אחד בארגון לא חשב שיש צורך באימון לתפקיד החדש ותוך זמן לא ארוך הפך תפקידם לחסר משמעות.

למרות החשיבות הרבה של תחומים אלו, ארגונים בכלל ובתי ספר בפרט אינם מוצאים זמן להשקיע בהם. לא אחת "נזרק" בעל התפקיד לתפקיד ללא הכנה מינימלית, באמונה שילמד 'תוך כדי תנועה'. תהליך זה הוא תהליך שהיועץ הארגוני יכול להידרש אליו במסגרת תהליכי הליווי.



כלי להגדרת תפקיד

מהות התפקיד ומטרותיו

מטלות ומשימות עיקריות בתפקיד - תחומי ביצוע

כיצד יתבצע מעקב אחר השלמת המשימות?

כישורים - תכונות ומיומנויות - נדרשים (דרג את שלושת הכישורים החשובים ביותר, בסדר יורד)

הכשרה - ניסיון מקצועי קודם נדרש

כפיפות וממשקי עבודה (ניהול ישיר/מקצועי, מי האחראי הישיר, גורמי דיווח וכולי)

שותפי תפקיד

מדדים שיעידו על הצלחה או כישלון בתפקיד

אחריותות וחובת דיווח

דילמות בתפקיד/אתגרים בתפקיד

אילו הדרכות/השתלמויות/ליווי יינתנו במסגרת התפקיד?

הערכת ביצועים: מי יבצע את ההערכה (evaluation)? באילו מועדים תתבצע הערכה?



כלי לאימון לתפיסת תפקיד

אימון לתפיסת תפקיד מתייחס לכמה מרכיבים:
1. החזון של העובד בתפקיד.

2. מהו החזון של בית הספר? מה הקשר בין החזון שלי וחזון בית הספר?

3. מי אני? מה הן החזקות והחולשות שיסייעו למימושו של החזון (יכולות, ערכים, כישורים)?

4. ניתוח המערכת והסביבה שבה אני פועל (כוחות, חולשות, איומים והזדמנויות)

5. את מי אני יכול לרתום למימוש החזון?

6. הגורמים המפריעים במימוש החזון, האישי והמערכתי

7. התוצאות שאליהן אני שואף להגיע



פיתוח ומיסוד שגרות, סדירויות ומנגנונים ארגוניים

המנגנונים, המבנים המערכתיים והסדירויות הארגוניות הם השלד הארגוני לעבודה אפקטיבית בכל בית ספר. בבתי הספר של מרום החשיבות של מיסוד המנגנונים כפולה ומכופלת. תחילה יש לייצר שלד ארגוני לעבודה אפקטיבית ובד בבד להניח תשתית לשינוי ארגוני ומנופים לשינוי. פרק זה אינו סורק את כל המנגנונים והמבנים הבית ספריים, אלא מתמקד במספר מצומצם של מנגנונים רלוונטיים לבתי הספר בתוכנית מרום.

מנגנונים ששותפים להם גורמי חוץ מרכזיים ובהם המפקח/מנהל מחלקת החינוך

למפגשים סדירים עם גורמים שמחוץ לבית הספר יש חשיבות רבה. לעיתים מפגשים אלה נתפסים ככורח או כאיום, אך למעשה הם טומנים בחובם קשת של הזדמנויות.

- ✓ רתימה של המפקח והרשות לשותפות, לסיוע ולליווי בקידום יוזמות ומענים לקשיים.
- ✓ יצירת לגיטימציה מקצועית ופוליטית לשינויים הנערכים בבית הספר.
- ✓ מתן תוקף חיצוני להתקדמות בית הספר. בית הספר אינו יכול להסתפק בתחושותיו בנוגע להתקדמות. עליו לוודא שגם הסביבה רואה, חווה ומזהה את השינוי.
- ✓ ההכנה לקראת מפגשים אלה דורשת התבוננות רפלקטיבית על העשייה, המשגה, מיקוד סדרי העדיפויות וקבלת החלטות עם הפנים קדימה.

מנגנונים פנים-ארגוניים לקידום העשייה הבית ספרית בהלימה לתוכנית העבודה

תהליך השינוי במרום מחייב התגייסות של כל צוות המורים. היכולת ללכד את חברי הצוות ולייצר תקווה לשינוי, דורשת זמן משותף, הקשבה ומתן לגיטימציה לקשיים, ובעיקר מחייבת חשיבה משותפת על פתרון בעיות. הנחת המוצא היא שהמנהל לבדו לא יכול לפתור את כל הבעיות בכיתה.

המפגשים הפנימיים נועדו לוודא שאנו יודעים לאן אנו רוצים להגיע, שאנו מסכימים על דרכי הפעולה שיובילו אותנו לשם, ובעיקר, שאנו מוכנים להירתם יחדיו להתגבר על הקשיים. המנגנונים הפנימיים המהודקים הם אלה שמגבירים את ההסתברות שנצליח לעמוד ביעדים באופן מיטבי.

נציג ארבעה מנגנונים

1. ישיבות צוותים מקצועיים (מנגנון פנימי).
2. בניית לוח משימות "גאנט שנתי" (מנגנון פנימי).
3. מיסוד צוות ניהול (מנגנון פנימי).
4. צב"ם בית ספרי (מנגנון פנימי וחיצוני).

1. ישיבות צוותים מקצועיים

רבות דובר על הבדידות המקצועית של המורה "מאחורי דלת הכיתה". פיתוח יחסי גומלין מקצועיים וחברתיים איכותיים בצוות ועבודת צוות הם בעלי ערך בפני עצמם למורה וגם חיוניים להטמעתו של כל שינוי משמעותי בבית הספר. בתי ספר של מרום מאופיינים בשיעור גבוה של אוכלוסיות מתקשות. עבודת ההוראה בכיתות אלה מאתגרת שבעתיים, הן בממד המקצועי והן בממד הרגשי. בממד המקצועי, המורה מתמודד עם שאלות כגון: איך אני מסייע לתלמיד לגשר על פער גדול כל כך? מה המענה שניתן להעמיד לרשות התלמיד בידיעה שבבית אין מי שיעזור? גם בממד הרגשי ההתמודדות מורכבת יותר ומרובת תסכולים.

עבודת הצוות המקצועי עשויה לתת מענה הן לממד הרגשי והן לממד המקצועי. המורה יודע שאינו לבד; הוא מקבל כלים להתמודדות אפקטיבית עם מאפייני התלמידים ועוד. חשוב לציין כי השינוי הנדרש בבתי ספר של מרום חייב לכלול שינוי פדגוגי אמיתי. ללא עיסוק פדגוגי אמיתי, יתקשה בית הספר להוביל שינוי משמעותי.



אז מה כדאי שיהיה במוקד ישיבת הצוות המקצועי?

- ✓ בחינת הרלוונטיות של התוכנית למאפייני התלמידים.
- ✓ יציאה מנתונים לתכנון תהליכי הוראה-למידה.
- ✓ פיתוח כלים וחומרים משותפים להתמודד עם כיתה הטרוגנית.
- ✓ למידה והתנסות משותפת בפרקטיקות פדגוגיות.
- ✓ התבוננות משותפת בייצוגים מהכיתה וניתוחם - צפייה משותפת בקטע מצולם משיעור, ניתוח משותף של תוצר למידה, ניתוח של מחברת המשקפת תהליך הוראה, כניסה משותפת לצפייה ושיח פדגוגי לאחר מכן ועוד. באופן זה נוצר בסיס לשיח מקצועי בין חברי הצוות החורג מגבולות ישיבות הצוות.
- ✓ היועצות - העלאת דילמות וסוגיות שעמן המורה מתמודד וחשיבה משותפת עליהן.

דרכי פעולה ודגשים מרכזיים בעבודת היועץ להשבחת עבודת הצוותים

- ✓ ליווי רכזים בבנייה של ישיבות צוות אפקטיביות.
- ✓ מודלינג - הובלה של ישיבת צוות וניתוח משותף שלה.
- ✓ הנגשה ותרגול של מתווי שיח פדגוגי לרכזים ולחברי הצוות. להלן שני כלים הנגישים ברשת וכוללים מתווי שיח:
- ✓ כניסה משותפת לצפייה בשיעורים ושיח לאחר מכן.
- ✓ צפייה בישיבות צוות ומתן משוב או ניתוח עם הצוות של דפוסי השיח ומבנה הישיבות.
- ✓ כניסה של רכזי מקצוע לצפות בישיבת הצוות המקצועי וניתוח משותף של הישיבה.

2. בניית "לוח משימות (גאנט) שנתי"

לוח המשימות השנתי (גאנט) הוא מעין מטא-מנגנון ארגוני שמתכלל את שאר המנגנונים ומסייע לקדם אותם. בלעדיו, רוב הסיכויים שמנגנונים אחרים יישארו ברמה רעיונית ולא יצאו אל הפועל. בניית לוח המשימות השנתי מחייבת את בתי הספר לחשוב בעוד מועד על אירועי מפתח, על מנגנוני ליבה ארגוניים, על פעולות חינוכיות מרכזיות ועוד.

יתרונות בולטים של "לוח משימות שנתי"

1. פיתוח ראייה מערכתית וחשיבה תכנונית.
2. חשיבה על כל האירועים והסדרתם בלוח זמנים, וכן ביזור סמכויות ביצוע.
3. קביעת זמן היערכות מספק לכל אחד מהאירועים.
4. הפצה מוקדמת ויכולת של שותפים להיערך ולהגיע לאירועים ולמפגשים.
5. בחינת האיזון בין מכלול האירועים - הימנעות מריכוז גבוה של אירועים בשבוע/חודש מסוים.

שלבים מרכזיים בבניית לוח המשימות השנתי ובשימוש בו

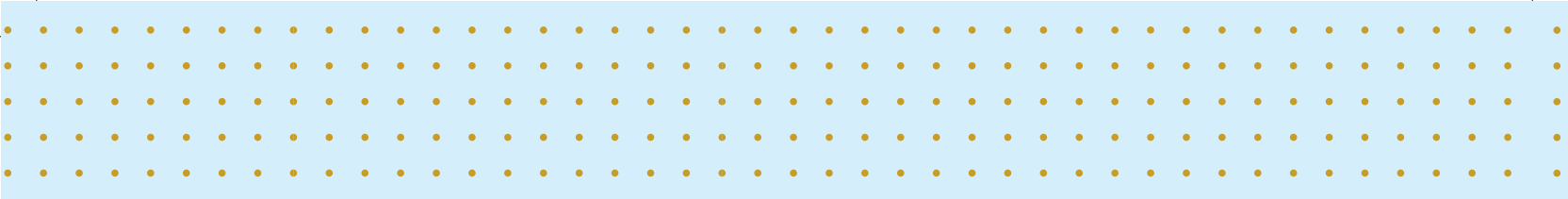
- ✓ שלב ראשון - הכנת רשימת אירועים ומנגנונים (מצורפת רשימה לדוגמה בהמשך).
- ✓ שלב שני - שיבוץ כלל האירועים והמנגנונים בלוח השנתי ויצירת טיוטה להתייחסות.
- ✓ שלב שלישי - קבלת התייחסות מבעלי תפקידים - תוספות שנשכחו, מיקום בעייתי וכדומה.
- ✓ שלב רביעי - תיקון לוח המשימות והפצתו.
- ✓ שלב חמישי - ביזור סמכויות חלוקת אחריות ומשימות לבעלי תפקידים.
- ✓ שלב שישי - מעקב ניהולי פרטני ובצוות הניהול אחר היערכות לאירועים למיניהם.



בסיס ללוח משימות (גאנט) שנתי
(הדוגמאות השזורות הן להמחשה בלבד)

אירועים חברתיים - בית ספריים ושכבתיים		
אירוע	אחריות ביצוע	הערות
מסיבת סיום כיתה ו	רכזת ו	דרוש תיאום יישובי
טיולים שנתיים (על פי שכבות)		
טקסי ראש חודש		
אירוע לציון 30 שנה לבית הספר		הובלה משותפת עם הנהגת הורים
צעדה יישובית	רכזת לחינוך חברתי	תאריך יישובי
ביקור גנים מזינים		רצועה שבועית
ימי הורים		רצועה של יומיים בכל מחצית
סמינר זהות לכיתות ט		
מנגנונים פדגוגיים		
אירוע	אחריות ביצוע	הערות
פרסום לוח מבחנים	סגנית	
מועצות פדגוגיות	רכזת פדגוגית ומחנכות	
יציאה לתחרות רובוטיקה	רכזת מדעים	
שיעורים פתוחים להורים		כל יום ו האחרון בחודש
מנגנונים צוותיים		
השתלמות מורים (פיתוח מקצועי)	יועצת חינוכית ורכזת פדגוגית	
ישיבות צוות מליאה	מנהלת	יום א הראשון והשלישי בחודש
ישיבות צוותים מקצועיים	רכזים מקצועיים	יום א השני והרביעי בחודש





פורמט לוח המשימות (הנאנט)

חודשי השנה												הפעילות	תחום הפעילות
8	7	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9		



3. מיסוד צוות ניהול

כמעט בכל בית ספר קיים צוות ניהול הפועל לצד המנהל. לצוות זה שמות רבים: צוות הנהלה, צוות מוביל, הנהלה מורחבת, צוות מנהלי בתים ועוד.

בבתי ספר קיימים דגמים שונים של צוותי ניהול. מטרת הצוות, בחירתו, התפקידים בו, חלוקת העבודה, הקשרים בין חברי הצוות ומאפיינים אחרים של צוותי ניהול, הם פועל יוצא של שונות בין מנהלים, בין בתי ספר, רשויות, רשתות, מחוזות ועוד.

לכל השותפים בצוותי ניהול מכנה משותף, הם מהווים את מנהיגות ומקבלים על עצמם אחריות ניהולית ושותפות בביצוע משימות מורכבות ברמת בית הספר.

תופעות נפוצות בצוותי ניהול של בתי ספר בתוכנית מרום

- **אין לצוות הניהול השפעה** - המנהל מקבל החלטות לבד או עם בעל תפקיד נוסף מקורב.
- **אין מפגשים סדורים** - אין ישיבות צוות ממוסדות במערכת. הצוות נפגש אך אינו מהווה צוות ניהול בעשייה השוטפת של בית ספר.
- **מינוי בעלי תפקידים על בסיס שיקולים לא ענייניים** - קרבה אישית, אינטרס פוליטי, לחץ מבחוץ וכדומה.
- **קיפאון** - חברי צוות ניהול שכבר שנים רבות בתפקידם ואינם יוזמים. חשוב לציין כי למנהל יכולת להחליף את מרבית חברי צוות הניהול.
- **תרבות של רצייה** - צוות של "אומרי הן (יס מן)". חברי צוות ממעטים להטיל ספק, לחלוק על דברי המנהל וכדומה.

מתי צוות ניהול יחשב צוות אפקטיבי?

1. **לצוות הניהול מטרות ברורות ומוסכמות על כל חברי הצוות.** מטרות אלו כתובות בתוכנית העבודה והן נבחנות ונמדדות במועדים שנקבעו מראש.
 2. **בצוות הניהול קיימת חלוקה של האחריות על ביצוע המשימות.** חברי הקהילה כולה יודעים מי הם בעלי התפקידים ומה תחום אחריותו של כל אחד.
 3. **לצוות הניהול מפגשים קבועים** שבהם מקיימים דיונים לניתוח נתונים ולתכנון תהליכי עבודה.
 4. **בצוות הניהול תרבות של דיאלוג** רפלקטיבי תוך כבוד לאחרים, שותפים ומתחרים.
 5. **הצוות מתכנן תהליכי פיתוח מקצועי** המעודדים פיתוח יכולת אישית ומסוגלות צוותית.
 6. **קבלת החלטות בצוות** נעשית תוך הסכמה גם על אי-הסכמה.
 7. **חברי צוות הניהול חשים אחריות כוללת** לנעשה בבית הספר וגאווה להיות חלק מהצוות.
- צוות ניהול אפקטיבי מהווה דוגמה בדרך עבודתו. חברי הצוות פועלים בשותפות ומתוך כבוד הדדי לכלל קהילת בית הספר. התרבות השיתופית מעודדת מורים הרגילים לשנות את גישתם ולעבוד כעמיתים בצוות בשקיפות תוך אמון ושיתוף עמיתים. רמת אמון גבוהה בין המורים למנהל ולצוות הניהול מהווה גורם קריטי בפועלו של בית הספר **כקהילה מקצועית לומדת**.

אתגרים ומורכבות בגיוס צוות ניהול:

1. בית ספר הוא ארגון שטוח וקיימים מעט תפקידי ניהול רשמיים בבית הספר.
 2. מנהל בית הספר בוחר וממנה את בעלי התפקידים.
 3. מינוי לתפקיד ניהולי בבית ספר תקף לשנה ובכל שנה מתחדש המינוי.
 4. על חברי צוות הניהול מוטלת עבודה רבה נוסף על שעות ההוראה וחינוך כיתה.
- מורכבות זו גורמת לכך שכמעט בכל שנה מתרחשים שינויים בהרכב צוות הניהול ולכן שאלת האפקטיביות שלו מעסיקה מנהלים רבים.



ארבעה שלבים בהתפתחות צוות ניהול

- 1. הסתגלות מחדש:** כניסתו של מנהל חדש לבית הספר, שינויים בהרכב הצוות או כניסתן של משימות, עשויים ליצור מצב של גישוש והסתגלות מחדש בקרב חברי צוות הניהול. לכאורה, יחסי הכוחות משתנים, ואווירה של מצב חדש ממקמת כל אחד מחברי הצוות במצב של התבוננות על התהליכים הגלויים או הסמויים. תיאום ציפיות עם צוות הניהול ובהירות בנוגע למשימות יחזקו את תחושת הביטחון של כל אחד מחברי הצוות באשר למקומו ולתרומתו להצלחה.
- 2. ההתמודדות:** כאשר חברי הצוות מבינים את דרישות התפקיד האישי וכאשר מובן מה נדרש מהם כצוות, עשויים להתפתח קונפליקטים בין-אישיים. הקונפליקטים יהיו על תפיסת המנהיגות, על סמכות ועל שליטה. ארגון העבודה המשותפת, קביעת סדירויות, חידוד תחומי האחריות לצד בניית תפיסה של אחריות משותפת, יסייעו לבניית התנהגויות בונות אמון.
- 3. התגבשות הצוות:** כאשר לחברי הצוות נעים ביחד, המידע זורם, קיימת תחושת סיוע הדדי וקיימת אמונה שיש על מי לסמוך. יכולתם של חברי צוות הניהול להרחיב את מעגלי ההשפעה ולעבוד בו זמנית בכמה מעגלים (צוות ניהול, צוותי מקצוע, צוותי שכבה, מליאת מורים), תסייע להטמעת תרבות של שיתוף ולפיתוח תחושת שייכות בינם ובין צוות המורים.
- 4. עבודת צוות:** כאשר הצוות מגובש, היחסים בריאים, כל אחד מחברי הצוות בטוח במקומו ואינו מפחד לטעות, כאשר כל אחד מרגיש מאתגר וכי הוא ממצה את הפוטנציאל האישי, נוצרת הכרה בתלות ההדדית לצורך השגת המטרות שהוגדרו. כאשר צוות הניהול פועל כצוות שבו עבודת הצוות מהווה דוגמה לכלל הקהילה, יצליח בית הספר להתגבר על מכשולים ולהביא להצלחה ולשיפור הישגים.

כלי לבניית צוות ניהול אפקטיבי

"כשאני בונה צוות, אני קודם כול מחפש אנשים שאוהבים לנצח. אם אין כאלה, אני מחפש אנשים ששונאים להפסיד" (רוס פרו)

ואיך המצב אצלכם בבית הספר, האם צוות ההנהלה הוא באמת צוות מנצח...? **להלן כמה שלבים לבניית צוות ניהול אפקטיבי.**

- 1. הגדרת חזון ומטרה משותפת שחברי ההנהלה מזוהים עמה רגשית;** לשאול: "מהי המטרה המשותפת שלנו?"
- 2. הכרת היעדים זה של זה והסכמה על צורת העבודה;** הכרת היעדים ודרכי הניהול של בעל התפקיד האחר חיונית לתיאום הארגוני. לשאול: האם כל חבר הנהלה מכיר את שיטות העבודה והאתגרים של רעהו? מה התרומה ההדדית של היכרות זו?
- 3. זיהוי "צווארי בקבוק" בעבודת הממשקים -** חלק מהלמידה הארגונית בהנהלה הוא היכולת לזהות דפוסים החוזרים על עצמם ו"תוקעים" את הזרימה בין בעלי התפקידים. **לשאול:** באילו מקרים התקשורת הלקויה בין בעלי התפקידים השונים משפיעה על ההתנהלות?
- 4. ביסוס האמון וניהול קונפליקטים -** ישנם קונפליקטים מובנים וקונפליקטים אישיוניים בין חברי הנהלה. תפקידו של המנהל לזהות אותם ולעודד דיאלוג ישיר בין חברי הצוות ולא בחדר המנהל, כדי לא להנציח דפוס של המנהל כ"פותר בעיות". **לשאול:** איך פותרים קונפליקטים בין חברי ההנהלה?
- 5. פיזור "קואליציות" -** בצוות הנהלה רחב קיימים לעיתים תתי-צוותים הנוצרים מתוך ותק בארגון, כימיה בין-אישית או תחומי תוכן משלימים. הסכנה בקיומו של תתי-צוות, במיוחד אם הוא נתפס כמקורב למנהל, היא ששאר חברי ההנהלה אינם חשים שותפים. **לשאול:** האם קיימות קואליציות? האם ישנם תתי-צוותים בתוך ההנהלה והאם ההתייחסות אליהם שונה?
- 6. יצירת מנגנונים לפיתוח אחריות הדדית -** מכיוון שכל בעל תפקיד הוא בדרך כלל מומחה תוכן, לא פשוט לייצר אחריות הדדית על תחומי של האחר. נוסף על עדכון ודיווח בשיבות הנהלה, כדאי לפתח תהליכים שבהם בעלי תפקידים אחראים על משימות רוחביות בבית הספר. **לשאול:** האם קיימים צוותי משימה שבהם שותפים חברי הנהלה מגוונים? מה התרומה של מהלך זה?



7. **הכרה והערכה פומבית לעבודת הצוות** - עבודת הצוות של ההנהלה, מחויבויותיהם ונאמנותם, זוכות בדרך כלל להכרה רק בעקבות משבר. מומלץ להתייחס לעבודת הצוות של ההנהלה כמרכיב קבוע, להעריך ולשבח הצלחות של שיתוף פעולה בין בעלי התפקידים, מה שיעודד התנהגות דומה בהמשך ויתרום לגאוות הצוות. **לשאל:** כיצד מגבירים מוטיבציה אצל חברי הנהלה?

4. הצב"ם הבית ספרי

צב"ם - צוות רב-מקצועי, מנגנון ארגוני קבוע ללמידה ארגונית שמנוהל ומונחה על ידי מנהל בית הספר בשיתוף מפקח כולל.

חשיבות הצב"ם

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

מה צריכה להיות תפיסת העבודה של הצב"ם?

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

מי צריך להשתתף בצב"ם?

1. מנהל בית הספר.
2. צוות מוביל ושותף לתוכנית בהתאם לבחירת המנהל (חברי הנהלה, חברי צוות כגון רכזי מקצוע, רכזי שכבות, רכז פדגוגי, רכז חינוך חברתי, יועצת וכדומה).
3. מפקח כולל.
4. נציגי תוכנית "מרום": מנכ"ל פדגוגי/יועץ ארגוני/מנכ"ל "אשכול"/מנכ"ל מחוזי.
5. למשתתפים אלה ניתן להוסיף נציגים בהתאם לצורך וליעדי תוכנית העבודה:
6. מדריכי תוכן, מדריכים ומנחים של 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"ם

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



תפקיד הצב"ם

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.

מופעי הצב"ם השנתיים

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

שם הצב"ם	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"ם 0 - כניסה לתוכנית.	היכרות, הצגת תוכנית מרום ותיאום ציפיות, גיוס המנהל והמפקח לתהליך.	רצוי עד חודש ספטמבר.	• הצגה עצמית קצרה והצגת עקרונות תוכנית מרום ותפקידם של מדריך מרום ושל היועץ הארגוני. • לבחון את מידת המוטיבציה של בית הספר בכניסה לתהליך, ואת הידיעות של המנהל בנוגע לתוכנית. • לברר מה חשוב שגורמי ההדרכה והייעוץ ידעו 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 וטיב הממשק של בית הספר עם הרשות. • הקשר 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.



שם הצב"ם	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"ם 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, השיקולים לבחירת היעדים. - הצגת הנתונים התומכים בבחירת היעדים על בסיס תהליך האבחון וההתבוננות (נתוני מיצ"ב, צפייה בשיעורים וכדומה). - כל מדריך או גוף מתערב בבית הספר שהוזמנו לצב"ם ורלוונטיים ליישום היעדים מציג את התערבותו - את האתגרים, האילוצים והפעולות שלדעתו כדאי לנהל בבית הספר כדי לקדם את השגת היעד. - תיאור שלבי ההתארגנות והפעולות ליישום היעדים, מדדי תפוקה, מדדי תוצאה, משאבים, לוח זמנים לביצוע, שותפים וחלוקת אחריות.
צב"ם 2 - תכנון מול ביצוע.	בחינת תכנון מול ביצוע.	במחצית השנה - חודש פברואר-מרס	- 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"ם, מסמך של הגדרות תפקיד, הצגת כלי/תוכנית שנבנו בהתאם ליעד, מיפוי שעות פרטניות, הצגת תוכנית עבודה לרכז וכולי.



שם הצב"ם	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"ם 3 - מפעולות לאינדיקציות ליישום ותוצאה.	בחינת היעדים והפעולות אל מול אינדיקציות ליישום ותוצאה.	לקראת סוף השנה - חודשים אפריל-מאי	- במפגש הצב"ם השלישי לקראת סוף שנה חוזרים לתוכנית העבודה ובוחנים את האינדיקטורים ליישום ולתוצאה - הכוונה באינדיקטורים לסמנים המעידים על כך שמשהו נעשה או השתנה "בשטח", ברמת היישום וברמת התוצאה. המטרה של הצגת האינדיקטורים לאפשר חיבור בין העשייה בפועל להשגת התפוקות הרצויות שהוגדרו במסגרת תוכנית העבודה. - המנהל יציג את המרחבים שבהם בחר להתקדם ואת היעדים ומדדי התפוקה שבחר ליישם במסגרת תוכנית מרום. - הערכת מידת היישום של התפוקות בבית הספר (באיזו מידה יושמה כל תפוקה ומדוע, מה עבד ומה לא עבד?). - הצגת אינדיקציות כמותיות ואיכותניות ליישום התפוקות ויעדי התוכנית. - הסקת מסקנות באילו יעדים השגנו את המטרה ובאילו לא, אילו תפוקות כדאי לשפר בשנה הבאה. - הצב"ם השלישי מהווה פלטפורמה לחשיבה על יישום התוכנית והתחלת חשיבה לגבי הדורש שינוי והיעדים לשנה הבאה.
צב"ם 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? מה משנים בשנה הבאה תוך מתן נימוקים ונתונים שתומכים בבחירה (תוצאות מבחנים, שאלונים פנימיים, צוות הוראה וכדומה). - איך השינוי יבוא 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.

פעמים רבות מסייע היועץ הארגוני למנהל בית ספר בהכנה לקראת הצב"ם הבית ספרי או ועדה מלווה. מפגש זה טומן בחובו התרגשות אך לא מעט חששות, שכן המנהל נדרש להציג בפני המפקח ולעיתים גם בפני הרשות המקומית את תוכנית העבודה ותהליכים מרכזיים בהובלתה. הכלי "כלי לתכנון, הובלה והכוונה של צב"ם בית ספר" מציג ממדים שונים אותם נצפה למצוא בצב"ם איכותי. הכלי יכול לשמש לתכנון המפגש, להובלתו ואף לליווי המנהל לפני הצב"ם, במהלכו ואחריו.



כלי לתכנון, הובלה והכוונה של צב"ם בית ספרי

שם המנהל: _____ שם בית הספר: _____

ממד	ביטויים	הערכה				הערות
		1 במידה נמוכה	2	3	4 במידה רבה	
היערכות	הועבר מראש סדר יום בהיר.					
	הוגדרו מטרה ונושאים.					
	חברי הצוות הגיעו מוכנים.					
משתתפים	נוכחות מלאה של חברי צוות רלוונטיים.					
	הוזמנו גורמי חוץ רלוונטיים.					
	מנהל בית הספר מנהל ומוביל את הישיבה.					
	כלל המשתתפים מעורבים בישיבה.					
איכות השיח	מבוסס נתונים ועדויות מהשדה.					
	ממוקד בסוגיות רלוונטיות.					
	מתמודד עם קשיים וחסמים של בית הספר בתהליך השינוי.					
	מאפשר הצגת תפיסות עומק.					
	מבוסס על כנות ופתיחות.					
	התנהל שיח מקצועי וענייני.					



ממד	ביטויים	הערכה	הערות
ראייה מערכתית	הייתה התייחסות לצב"ם קודם ולהחלטות קודמות.		
	חתימה 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 ולידי בית הספר.		
החלטות	התקבלו החלטות ברורות.		
	ההחלטות ברות יישום.		
	ההחלטות עומדות בהלימה ליעדי בית הספר.		
	לחברי הצוות ברור אופן יישום ההחלטות בתקופה הקרוב.		
השתקפות של תהליכי עומק	בית הספר יצא עם תובנות לגבי העשייה והאתגרים שלו.		
	ניכרת העמקת התשתית הבית ספרית.		
	ניכרים שינויים על ציר הזמן.		
	חברי הצוות מגלים בעלות על התהליך.		

תובנות מרכזיות:

החלטות שהתקבלו:

אחר:



מתווה שיח למיסוד צוות הניהול

מטרה	חשיבות
גיבוש ומיסוד צוות ניהול	בית הספר נדרש לשיתופי פעולה רבים פנים-ארגוניים וחוץ-ארגוניים. שיתופי פעולה אלו צריכים להיות מעוגנים במנגנונים. מיסוד והסדרה של המנגנונים מלכתחילה חוסך אנרגיה רבה הנדרשת בתיאום המנגנון בכל פעם מחדש. מנגנונים ממוסדים מייצרים ערוצי תקשורת הלכה למעשה, ובכך מצמצמים את הסיכוי לקונפליקטים לא מטופלים.

שלבי המתווה

שלב א - בירור המצב הקיים ובירור הצרכים

- האם פועל צוות ניהול?
- מי הם חברי צוות הניהול: מה השיקול בבחירת כל חבר צוות? מה התרומה בפועל של כל חבר צוות? מה נקודות החוזקה והתורפה של כל אחד? מה היו חברי צוות בבית ספר אומרים על אותו חבר צוות ניהול?
- אופני עבודה קיימים - תדירות, תפקידים בפועל, תרומה בפועל של הצוות, מעמד בקרב חדר המורים וכדומה.
- חוזקות ונקודות תורפה של צוות הניהול כצוות.
- זיהוי צרכים - מה חסר לך, כמנהל, בצוות הניהול? מה התחומים שאינם מקבלים מענה הולם בבית הספר?

שלב ב - הבנת מהויות צוות הניהול

- הבנת מרכיבי צוות ניהול אפקטיבי.
- היכרות של מודלים שונים (צוות ניהול, צוות רכזים, צוות מצומצם/מורחב וכדומה) בצוותי ניהול.
- שיעורי בית למנהל - לבדוק עם שני עמיתים (ניתן להפנות אותו, ניתן להסתייע במפקח ולבחון מנהלים שראוי שהמנהל ידבר איתם. כדאי לבחון אפשרות שמנהל יצפה בישיבת צוות ניהול בבית ספר בו פועל צוות אפקטיבי. המנהלים נרתעים אך אין כמו מראה עיניים).
- עיבוד תהליך הלמידה - תובנות ומחשבות של המנהל בעקבות דיבור/צפייה.

שלב ג - בנייה מחודשת של צוות הניהול

- חשיבה על חברי צוות נוכחיים שהמנהל רוצה שימשיכו.
- חברי צוות בעלי פוטנציאל צמיחה - חשוב לאתגר את המנהל; ניתן להסתייע במדריכה של מרום שנחשפה לחברי צוות נוספים; ניתן להסתייע במפקח ועוד.
- יצירת סדירות במערכת השעות למפגשי צוות הניהול.

שלב ד - התנעת מהלך עם חברי צוות הניהול

- הבנת המהות של צוות ניהול.
- תיאום ציפיות אישי של המנהל עם כל חבר צוות ותיאום ציפיות צוותי.
- הגדרת תפקידים - ראו מתווה מפורט בחוברת זו.
- הצגת צוות ניהול בחדר מורים - רצוי לבנות מפגש שחברי הצוות מובילים את חלקו.



מתווה שיח לבניית הגדרות תפקידים של חברי הצוות המוביל

מטרה	חשיבות
- יצירת הגדרות תפקידים ברורות כדי להבטיח ניהול אפקטיבי של מנהל בית הספר והצוות המוביל. - הגדרת תפקידים של חברי הצוות המוביל בהלימה לצורכי בית הספר.	פעמים רבות קיים צוות ניהול "טקסי". צוות זה אינו שותף בקבלת החלטות ומנגד גם אינו מהווה גורם משמעותי מבחינת המנהל שעליו ניתן לסמוך. הדבר עשוי להיווצר בעקבות שילוב בין סגנון ניהול של מנהל, מיומנות ניהולית לקויה בהפעלת צוות ניהול ועמימות רבה בציפיות ובהגדרות התפקיד. מהלך בניית הגדרות התפקיד מסייע ביצירת שפה משותפת בצוות, דיוק צרכים ארגוניים וטיוב עבודת הצוות הניהולי. מנגד, הוא מאפשר לשקף למנהל צורכי התפתחות שלו בהעצמה ובהפעלת צוות.

שלבי המתווה

שלב א - פגישות הכנה עם מנהל בית הספר והסגן

פגישה משותפת עם הצוות המוביל להצגת התהליך.

כל משתתף (למעט המנהל) מקבל את הכלי "לקראת הגדרת תפקידים" (ראו נספח בהמשך) באמצעותו עליו להיערך לקראת המפגש האישי עם היועצת הארגונית (נוסף על כך רצוי לבקש ממנו לקרוא ולהביא את הגדרת התפקיד "הרשמית" שלו).

שלב ב - פגישות אישיות

עם כל אחד מחברי הצוות המוביל/בעלי התפקידים.

שאלות מנחות
- מה זה עבורי להיות רכז שכבה/בעל תפקיד בבית הספר? - מה אני עושה היום במסגרת התפקיד/הריכוז? - באילו מהתחומים אני משקיע, במסגרת התפקיד, את מרבית הזמן/האנרגיה? - מה אני עושה אף שלא הייתי רוצה לעשות, או שאיני חושב שאני צריך לעשות? - מה הייתי רוצה לעשות ואינני עושה? מדוע? - איך הייתי רוצה שהתפקיד/הריכוז יהיה בנוי? - מהיכן הפער? - מה לדעתי התלמידים/המורים/הנהלת בית הספר מצפים ממני? מה הרכזים/בעלי התפקידים האחרים בבית הספר מצפים ממני? - מי הם הממשקים/השותפים שביצוע התפקיד מותנה בהם? אם בכלל? - באילו תחומי תפקיד אתה "עצמאי" ובאילו תלוי באחרים? - עד כמה יש תחומים "אפורים"? מה הם? - מה הם מנופי השינוי מנקודת מבטי לשיפור ההישגים/המטרות והיעדים של בית הספר בהיבטים שקשורים לתפקיד שלי כרכז/בעל תפקיד?

בסוף השלב הזה, לכל אחד מסמך אשר מרכז את הגדרת התפקיד שלה בטבלה המצורפת "ניתוח הגדרת תפקידים".



שלב ג - ישיבת צוות משותפת (סדנה)

- בישיבה זו כל אחד מגיע עם טבלת הגדרת התפקיד שלו (ראו נספח 1).
- מעבירים את המסמך של הגדרת התפקיד של כל אחת מהרכזים/בעלי התפקידים לזה שיושב מימינו.
- קוראים את הגדרות התפקידים ומעירים/מאירים/מוצאים את המשותף או השונה והמובחן בהגדרת התפקיד.
- מנסחים/מדייקים את הגדרות התפקידים.

שלב ד - ישיבה פרטנית לאחר כחודשיים של המנהל עם כל חבר צוות על אודות תפקידו.

שלב ה - ישיבה צוותית לאחר שלושה חודשים.

לאחר כשלושה חודשים מקיימים ישיבה נוספת לבחינת מימוש הגדרת התפקיד החדשה/מחודשת/מדויקת להסקת מסקנות והפקת לקחים.

נספח 1 - ניתוח הגדרת תפקידים

- מטרה** - תהליך שמטרתו להגדיר את הנדרש מבעל התפקיד בבית הספר.
- תוצר התהליך** - מסמך הגדרת תפקיד המכיל כמה מרכיבים המשקפים את הנדרש מבעל התפקיד.
- ניתוח תפקיד** - התפקיד עושה את האדם או האדם את התפקיד?

רכז יקר,

אנא מלא את המסמך הבא לקראת פגישתנו הבאה:

ערכי הליבה שלי (3)...

הצלחה בתפקיד בשבילי היא...

טבלת מרכיבי תפקיד (מלא את הטבלה על פי הפעולות שאתה עושה נכון להיום. מרכיבי התפקיד שכתובים בטבלה הם רק דוגמה) ניתן לראות דוגמה לניתוח הגדרת תפקיד של רכז בית/שכבה בעמוד הבא.

טבלה מסייעת להגדרת תפקיד				
מרכיבי תפקיד ותחומי אחריות	משימות נגזרות	מידע נדרש	מיומנויות נדרשות	בשיתוף עם...
ניהול צוות	• ישיבות באופן קבוע			
	• סדר יום לישיבה			
ניהול פדגוגי	• חלוקת תפקידים			
	• בניית צוות לומד			
ניהול ארגוני	• חברת צוות הנהלה מורחבת			

תודה על שיתוף הפעולה, בברכה... יועצת ארגונית תוכנית מרום



נספח 2 - דוגמה להגדרת תפקיד של רכז שכבה בחטיבה

רכז שכבה הוא המנהל והמנהיג של שכבתו והוא מהווה חוליה מקשרת בין השטח וההנהלה (תלמידים, מורים הורים). תפקידו להוביל תהליכים חינוכיים חברתיים ולימודיים/פדגוגיים בהלימה ליעדי בית הספר כדי לתת מענה מיטבי לתלמידים, למחנכים ולמורים. על רכז השכבה לגלות אחריות, מקצועיות, הקשבה והכלה, להיות בעל יכולת לפתור בעיות, לעמוד בלחצים, להציב גבולות, לעמוד בלוח זמנים ולנהל אירועים שכבתיים.

מרכיבי תפקיד/ תחומי אחריות	משימות נגזרות	מידע נדרש	מיומנויות נדרשות
ניהול צוות מחנכים	- ישיבות צוות אחת לשבוע בקביעות (סדירות ארגונית). - פגישות אישיות עם כל מחנך לתמיכה ועזרה (לפי הצורך). - בניית תוכנית עבודה שכבתית עם הצוות. - תכנון ישיבות הצוות לאורך שנת הלימודים. - כצוות לומד. - מענה לבעיות שונות שמתעוררות בשכבה, כולל בעיות משמעת.	- תוכנית עבודה בית ספרית - תוכניות לשיעורי חינוך - תקנון	הנחיה, הקשבה, הכלה, ניהול צוות, ניהול ישיבה, פתרון קונפליקטים, אסרטיביות, תקשורת בין-אישית.
ניהול בהיבט ארגוני מערכתי	- משתתף בישיבות הנהלה. - ניהול תיק שכבה (נתונים, תכנ"ע, ניהול ידע). - זמנים של השכבה בהלימה ללוח הזמנים של החטיבה. - מדווח לממונים על המתרחש בשכבה ומתייעץ. - נמצא בקשר עם ועד הורי הכיתה. - מייצג את צורכי השכבה: המחנכים, התלמידים והמורים מול ההנהלה. - מנהל יוזמות חברתיות, פדגוגיות שכבתיות.	- חזון בית הספר. - מטרות בית הספר. - נתונים - תוכנית עבודה בית ספרית - נהלים של בית הספר - תקנון	שיתוף פעולה. ראייה מערכתית רחבה.
ניהול בהיבט פדגוגי	- הכנת ישיבות פדגוגיות. - הובלת הישיבות. - סיכום ישיבות פדגוגיות. - יישום החלטות הישיבות. - עוקב אחר הישגים ברמה שכבתית. - בונה ומתאם לוח בחינות.	מדיניות בית הספר	ניהול ישיבה קבלת החלטות יזמות
ניהול בהיבט חברתי	- מנהל מועצת תלמידים שכבתית. - מוציא לפועל טיולים שנתיים. - מוציא לפועל תוכניות חינוך חברתי.	תוכנית חינוך חברתי	סדר וארגון



מרכיבי תפקיד/ תחומי אחריות	משימות נגזרות	מידע נדרש	מיומנויות נדרשות
ניהול בהיבט אקלימי משמעת, נהלים, סביבה דאגה לפרט ברמת תלמיד וגם מורה	• דואג ליישום התקנון ולאכיפתו. • מיפוי תלמידים מאתגרים. • דיווח למנהלת על בעיות ואירועים חריגים. • ביקורי בית בעת הצורך. • שיפור השיח בין תלמידים למורים. • מעקב אחר ביקור סדיר תלמידים. • דואג ל-well being של תלמידים בשכבה. • דואג לתחזוקה אסתטית ונקייה של סביבת הלמידה השכבתית. • מקיים שיחות אישיות עם תלמידים ומורים. • משמש כתובת למתן מענה לפניות הן של תלמידים והן של הורים (לאחר המחקר). • משתף פעולה עם הצוות הטיפולי.	• תקנון בית הספר • כללים לניהול • שיח מקדם	תקשורת אמפתיה

למעוניינים להעמיק...

- ✓ סרסון, ס"ב (2012). סדיריות ארגונית והתנהגותיות. בתוך: ג' פישר ונ' מיכאלי (עורכים), שינוי ושיפור במערכות חינוך: אסופת מאמרים (עמ' 70-88). ירושלים: מכון אבני ראשה ומכון ברנקו וייס (קיים תקציר זמין באתר אבני ראשה).
- במאמר זה מציע הכותב לבחון את התרבות הארגונית בבית הספר דווקא מתוך סדיריות ומנגנונים. הוא מציג מחקרים בתחומי דעת שונים המראים כי פעמים רבות בתי ספר אינם מודעים לתוצאות המנגנון ואינם בוחנים אותן.
- ✓ מנור, א' (2012). ממצוינות למצוינות - להשיג את הבלתי אפשרי. אוצר מתוך: <http://www.kdror.co.il/file/drorbook.pdf>
- ✓ היינס, מ' (1999). ניהול ישיבות בדרך אפקטיבית. הוצאת אור עם.
- הספר מהווה מדריך שימושי לתכנון ולניהול ישיבות יעילות יותר.
- ✓ בניה, י', יעקבזון, י' וצדיק, י' (2013). קהילה מקצועית לומדת בבית הספר. אתר אבני ראשה.
- במסמך זה שני חלקים. הראשון תיאורטי ומוצגים בו התפיסה והאתגרים ביצירת קהילה מקצועית ושיח פדגוגי איכותי בבית הספר. בחלק השני - למידה מבוססת פרוטוקולים - מוצגים מתווים סדורים להובלת שיח.
- ✓ גוטמן, ת' (2012). צא ולמד. מכון אבני ראשה.
- זהו כלי יישומי ליצירת התבוננות משותפת של חברי צוות בתופעות ארגוניות. הכלי מציג את תהליך העבודה טרום ההתבוננות, במהלכה ואחריה, ונותן כלים להמחשה בכמה תחומים.
- ✓ ברק-מדינה, ע', אבני ר' ובן-אריה י' (2011). פיתוח מנהיגות הביניים בבית הספר. אתר אבני ראשה.
- הכותבים מציגים במסמך זה את חשיבות פיתוח מנהיגות הביניים ומציעים מתווה סדור ומפורט להובלת התהליך **ברמה הבית ספרית.**



5. תרבות ארגונית וקידום עבודת צוות

תרבות ארגונית מהווה את מכלול הערכים, הנורמות, השפה, הטקסים והסמלים של הארגון. בחירות שונות שחברי הארגון עושים מושפעות במישרין ובעקיפין מהתרבות הארגונית, ובכלל זה, החלטות שהם מקבלים, עמדות שבהן הם תומכים או אשר להן הם מתנגדים, נורמות התנהגות בסיטואציות יומיומיות ועוד.

לטוב ולרע, התרבות הארגונית מושרשת היטב בארגון, ומשום כך האמירה כי לבית ספר אין תרבות ארגונית אינה תקפה. לבית הספר יש תרבות ארגונית, אך כפי הנראה היא כוללת בתוכה מרכיבים שאנשים אינם תמיד תופסים כראויים וכמקדמים. תרבות ניהולית מורכבת מאותם מרכיבים שכלולים בתרבות הארגונית, אך מתמקדת בתהליכי הניהול, בעבודת צוות הניהול, בנורמות המנהיגותיות ובשאר המרכיבים המנהיגותיים-ניהוליים.

שינוי תרבות ארגונית הוא תהליך ארוך ומורכב, ופעמים רבות, מיקוד בשינוי התרבות הניהולית יוביל לתוצאות בטווחי זמן קצרים יותר, וזאת מכמה טעמים: ראשית, מספר חברי הצוות הרלוונטי להשפעה ישירה קטן יותר. שנית, קל יותר לתחום תהליכי עבודה ונורמות עבודה ניהוליות ולשכללן. שלישית, חברי הארגון מסתכלים תמיד, בראש ובראשונה על המנהיגות. לפי זה הם מבינים מה נתפס כראוי וכמקובל. ברגע שהמנהיגות מתחילה להציב רף מנהיגותי ניהולי, נראה פעמים רבות ששאר חברי הארגון מתיישרים לפי הנורמות החדשות, בהנחה של דוגמה אישית ומכוונות ליישום של חברי ההנהגה.

מגוון הערכים הראויים שניתן לעסוק בהם הוא רב. בחרנו להתמקד בערכים ובעקרונות שבליבת תפיסת הניהול העצמי ובתי הספר האפקטיביים. מניסיוננו, אלו גם היבטי מפתח ביצירת שינוי בבתי הספר בתוכנית מרום. בפרק זה נתעכב על כמה כלים ומתווים לעיסוק ישיר ועקיף בתרבות הארגונית והניהולית. הכלים מאפשרים מיקוד הן בתרבות ארגונית והן בתרבות ניהולית. שאלת הזיקה בין התרבות הארגונית לניהולית ראוי לה שתרחף כל הזמן ממעל. בתוך המטרייה הרחבה נציג כלים ומתווים שיכולים לקדם תרבות למידה, עבודת צוות, העצמה ויזמות, מוטיבציה של צוות, פיתוח מקצועי ועוד. היבטים נוספים נידונו בפרקים קודמים כדוגמת ניהול מבוסס נתונים, חשיבה תכנונית ועוד.

כלים ליועץ הארגוני

- ✓ כלי להערכת עבודת הצוות - מדדים להערכה.
- ✓ כלי לצפייה בישיבת צוות - תחומי ההשפעה של הישיבה.
- ✓ כלים יישומיים לניהול הפיתוח המקצועי.
- ✓ כלי לבחינת פעולות המנהל להגברת המוטיבציה.

מתווי שיח

- ✓ מתווה שיח להשבחת הפיתוח המקצועי.
- ✓ מתווה שיח לאיתור ולהעצמת כוחות פנים-ארגוניים.
- ✓ מתווה שיח לקידום תרבות יזמית.
- ✓ מתווה שיח להיוועצות.

א. ערוצי התערבות ליועץ בתהליך קידום תרבות ארגונית

1. קידום תהליכים של **עבודת צוותים** הכולל **תהליכי הערכה ותצפיות**.
2. סיוע למנהל **בפיתוח מקצועי של צוות** בית הספר כחלק ממערך הלמידה הכולל.
3. פיתוח תהליכים של **זיהוי והעצמת כוחות פנימיים ודרג ביניים**.
4. לסייע למנהל לתרגל כלים ומיומנויות שיסייעו לו **בהגברת המוטיבציה** של מוריו.
5. הבניית תהליכי שיתוף צוות ותהליכי **היוועצות**.
6. עידוד **תרבות יזמית** תוך הקמת מנגנון לקידום רעיונות ויוזמות מורים.



ג. קידום עבודת צוותים

הצלחתו של בית ספר היא משימה משותפת של רבים ולכן על מנהלים לפתח את בית הספר כקהילת למידה, לטפח מחויבות וסמכות משותפת לשיפור הלמידה ולבזר את העבודה בין צוותים וקבוצות עבודה (בתוך: 4 הממ"ס, ניהול צוות או ניהול צוותים? גיליון 29, 2011).

א. מה הם התנאים ההכרחיים לעבודת צוות?

- כדי ליצור עבודת צוות אפקטיבית רצוי ליצור הבנות בנושאים כגון:
 - ✓ המטרות והיעדים של הקבוצה.
 - ✓ דרכי תקשורת ברורות בקבוצה.
 - ✓ מיסוד מקום וזמן למפגשים קבועים של הקבוצה.
 - ✓ כללים ברורים וסנקציות ידועות מראש למפרים אותם.
 - ✓ פיתוח גישה לימודית - אפשר להפיק תועלת מכל מה שמתרחש בתוך הצוות. אין כישלונות - יש רק הזדמנות ללמידה.
 - ✓ בניית סביבה המושתתת על אמון שנבנה על ידי שיתוף במידע, רעיונות וכישורים, שיתוף פעולה במקום תחרות, תקשורת פתוחה וכבוד הדדי.
 - ✓ ראיית הצוות כמכלול אחד, כמערכת חיה ולא כאוסף של פרטים, חשיבה במונחים של "אנחנו" ולא "אתה" ו"אני".

ב. היתרונות של עבודת צוות

- כמה יתרונות לעבודת צוות:
 - ✓ חלוקת עומס העבודה.
 - ✓ יצירת שותפות ומעורבות.
 - ✓ קבלת החלטות טובה יותר.
 - ✓ יצירת מגוון רעיונות.
 - ✓ צמיחה מקצועית שבה מורים לומדים במשותף, פותרים בעיות, חולקים ידע ומומחיות.

ג. קשיים בעבודת צוות בבתי הספר

1. תפיסת תפקיד ההוראה: מקצוע ההוראה נתפס במשך דורות רבים כמקצוע שיש בו מצד אחד בדידות ומצד אחר, מידה רבה של אוטונומיה. ההכשרה לתפקיד, דרישת האחריות האישית מהמורה, תהליכי הפיתוח המקצועי - כל אלה מחזקים את הבידול המקצועי.
2. מבנה בית הספר: אף שמנהלי בתי הספר, הרכזים וחברי הצוות משוכנעים בחשיבות עבודת הצוות ובתרומתה לעבודתם, תדירות עבודת הצוות בבתי הספר עדיין נמוכה. רוב משרתו של מורה מורכבת משעות הוראה מאחורי דלת הכיתה. מנהלים ומורים מתלוננים על מחסור בזמן לעבודה בצוותים, לצפייה הדדית בשיעורים וכדומה.
3. גורמים תוך-אישיים ובין-אישיים: לעיתים מורים עלולים לחוות קונפליקטים על רקע המתח בין המחויבות למקצוע לבין המחויבות הנדרשת לארגון. נוסף על כך למורים רבים חסרות מיומנויות לתפקוד בצוות, כמו מיומנויות תקשורת, נכונות ופתיחות לחלוק מידע, לחשוף תפיסות וביצועים, לתת משוב ולקבלו, ולהשתתף בקבלת החלטות.
4. אי-שוויון במוקדי ההשפעה: לעיתים ניתן לראות בקרב סגל מורים אחד, מורה הנמצא מחוץ למעגל ההשפעה המערכתית. דבר זה עלול להגביר את הסתגרותו ובידודו המקצועי והוא יחפש סיפוק בעיקר באינטראקציה עם תלמידיו.
5. עומס תפקידים ומתח בין מחויבויות: יש מורים החברים בכמה צוותי עבודה. לכל צוות מטרה משלו, משימות משלו וטווח פעילות משתנה. הדבר עלול ליצור עומס בתפקידים ומתח.



אז מה על היועץ הארגוני לעשות?

ראשית לברר: האם מנהל בית הספר הוא מנהיג של צוות או מנהיג של צוותים? מדוע? שאלה זו מחדדת את ההבדל בין שני סגנונות מנהיגות מרכזיים: מנהיגות בדרך של מרכז ומנהיגות מבוזרת. **בדפוס מנהיגות מרכזי**, מנהל בית ספר מתפקד כראש הצוות כולו וכמנהיגו. בדפוס ניהול שבו המנהל מבנה צוותי משנה עם ראשי צוותים, הדגש הוא על **ביזור סמכויות ותפקידים**. בכל אחד מן הסגנונות נדרשים כישורים שונים ממנהל בית הספר, אולם בשני דפוסי הניהול על מנהלים להיות מסוגלים להנהיג אנשים ולהפעילם להשגת מטרות משותפות. לעבודת צוות לא מוצלחת השלכות מרחיקות לכת. האנרגיה השלילית אינה מתפוגגת בתום הישיבה. היא גולשת לכל היבט בחיי הארגון. אנשים כועסים ומתוסכלים גוררים את תחושותיהם גם הלאה.

כדי להבטיח את עבודת הצוותים עתירי הביצועים על המנהל:

- א. **לגבש את המבנה של הצוות:** רצוי לבנות צוותי עבודה הטרוגניים היעילים יותר מצוותים הומוגניים.
- ב. **להחליט על גודל כל צוות:** במשימות מסוימות, יחיד משיג תוצאה מהירה יותר מזוג משותפים; הרמות המורכבות גבוהות יותר; שלושה משיגים תוצאה טובה יותר משניים; משתתף רביעי פוגם במהירות.
- ג. **לפתח דפוסי עבודה נכונים בצוות ולהכשיר את ראשי הצוותים:** דפוסי העבודה בצוות כוללים ארבעה מנגנונים מרכזיים: חילופי מידע, יישום תהליכי למידה, פיתוח הנעה צוותית וקיום תהליכי משא ומתן על המטרות ועל האמצעים להשגתן. **יש להכשיר את ראשי הצוותים בהיבטים הניהוליים של התפקיד ובידע לגבי תהליכים קבוצתיים.**
- ד. **למנות ראשי צוותים ולהרכיב צוותים:** רצוי לזמן לכל אחד מהמורים אפשרות להתנסות גם בתפקיד של ראש צוות וגם בתפקיד של חבר בצוות. כך יוכלו המורים להביא את עצמם למקומם של עמיתיהם ולגלות אמפתיה ונכונות לשתף פעולה מתוך הבנת המורכבות של המצבים השונים.
- ה. **לחזק את המחויבות של המורים לארגון בצד מחויבותם למקצוע** על ידי חיבור בין מטרות וערכים ארגוניים לבין מטרות וערכים מקצועיים של הפרט, דיונים ולמידה משותפת בהתייחס להיבטים השונים של עבודת המורים ובית הספר.
- ו. **ליצור מנגנונים הכרחיים לעבודת צוותים**, כמו הקצאת זמן, מקום ומשאבי ידע נדרשים.
- ז. **לבצע מיפוי של תפקודי הצוותים השונים** כדי לזהות צורכי התערבות ופיתוח. ניתן לסייע למנהל לזהות את השלב ההתפתחותי שבו נמצא הצוות, לסייע בפתרון קונפליקטים ומשברים, ולהתאים את סגנון הפעולה לשלב שבו נמצא הצוות.



כלי להערכת עבודת הצוות - מדדים להערכה

רמת תפקוד צוותית 5-1					המאפיין
5 גבוה	4	3	2	1 נמוך	
					מטרה
					חברי הצוות יכולים לתאר את המטרה המשותפת והם מחויבים לה.
					היעדים ברורים.
					התפקידים האישיים ברורים.
					האצלת סמכויות
					החברים חשים תחושה אישית של מסוגלות.
					לחברים יש גישה למיומנויות ולמשאבים הכרחיים.
					המדיניות והיישום תומכים ביעדי הצוות.
					ביחסים בין חברי הצוות ניכרים כבוד הדדי ונכונות לסייע זה לזה.
					יחסים ותקשורת
					חברי הצוות מבטאים עצמם בפתחות ובכנות.
					ביחסים בין חברי הצוות באים לידי ביטוי חום, הבנה וקבלה.
					חברי הצוות מאזינים זה לזה באופן פעיל.
					הבדלי דעות ונקודות מבט שונות זוכים להערכה.
					גמישות
					חברי הצוות מבצעים תפקידים ותפקודים שונים כפי שנדרש.
					חברי הצוות חולקים באחריות להנהגת הצוות ולהתפתחות.
					חברי הצוות מסתגלים לדרישות המשתנות.
					חברי הצוות מכבדים דעות וגישות שונות.
					רמת תפקוד מיטבית.
					התפוקה גבוהה.
					האיכות מעולה.
					קבלת ההחלטות יעילה.



רמת תפקוד צוותית 5-1					המאפיין
5 גבוה	4	3	2	1 נמוך	
					ניכר תהליך פתרון בעיות ברור.
					מורל
					לכל אחד יש תחושה טובה באשר לחברות בקבוצה.
					כל אחד מהחברים בעל מוטיבציה.
					לחברי הצוות תחושת גאווה וסיפוק באשר לעבודתם.
					קיימת תחושה חזקה של גיבוש ורוח צוות.
					הכרה והערכה
					תרומות אישיות מקבלות הכרה ומוערכות על ידי המנהיג וחברי הצוות האחרים.
					חברי הצוות חשים שמכבדים אותם.
					תרומות הצוות מוערכות ומוכרות על ידי הארגון.

ד. תצפיות בישיבות צוותים

בכל בית ספר מתקיימים מנגנונים שונים של מפגשי מורים, בין אם אלה מפגשי צוותי ניהול (הנהלת בית ספר, מחנכים, רכזים וכולי) ובין אם אלה מפגשי צוות מקצועי. במסגרת תפקיד היועץ, אם במסגרת תהליך האבחון או תוך כדי תהליך ההתערבות, ייתכן שהוא יידרש לסייע למנהל להעריך את האופן והמידה שבהם ישיבות ומפגשי צוות הניהול הנערכות בבית הספר מאפשרות עדכון מידע, תכנון והכנה, העלאת או החלפה של רעיונות וכלים, למידה משותפת, דיון מעמיק, רפלקציה, משוב ותמיכה הדדית. בישיבות מקצועיות יש לבדוק עד כמה הישיבות עוסקות בניהול תהליכי הלמידה, ההוראה וההערכה (הפדגוגיה) בבית הספר (תמ"ה, כלי למיפוי תמונת מצב בית ספרית, אבני ראשה, 2010).

תהליך הצפייה בצוות כולל כמה שלבים:

- שלב 1: בחירת פורום רלוונטי לצפייה שבו המנהל מעוניין לצפות ובחינת הסיבות והצפיות של המנהל מהתהליך.
- שלב 2: תכנון הצפייה - תכנון כמה מפגשים לצפייה, משך הזמן, מטרות הצפייה, איך ייעשה התיאום מול הצוות, ההסבר שיינתן לצוות בנוגע למטרות התהליך, מה יהיה תוצר הצפייה.
- במהלך הצפייה יש לבחון את תחומי ההשפעה של הישיבה.
- להעריך באיזו מידה חברי הצוות קיבלו מענה בתחומים השונים.
- לבחון עד כמה הישיבה מכוונת לתחום מסוים ולא נותנת מענה לתחומים אחרים. רצוי לבחון זאת לאורך כמה ישיבות.
- ניתן לקיים שיח עם חברי הצוות על תחומים שלא קיבלו מענה בישיבה ועד כמה זה מאפיין את אופי הישיבה, עד כמה הם רואים בתחום זה תחום משמעותי וחשוב, מה הם סדרי העדיפויות בצוות - באילו תחומים חשוב להם לעסוק במסגרת ישיבות הצוות ובאילו פחות.



כלי לצפייה בישיבת צוות - תחומי ההשפעה של הישיבה

כלי המעריך באיזו מידה חברי צוות ניהול/חברי צוות מקצועי (המורים) שהשתתפו בה קיבלו מענה בתחומים להלן. בכלי המצורף אפשר להשתמש גם בצפייה בישיבת צוות ניהולי וגם בצפייה בישיבת צוות מקצועי (מלא את השורה המתאימה בהתאם לצוות הנבחר צוות ניהול או צוות מקצועי). השתדל לסמן לא יותר משלושה צרכים שקיבלו מענה בישיבה אחת ולהימנע מחזרה על אותה רמת דירוג:

ניתן מענה במידה רבה	ניתן מענה במידה בינונית	ניתן מענה מועטה	לא ניתן כלל מענה	הוגדר כמטרה בישיבה			
					עדכון מידע הקשור למשימות בית הספר והתנהלות, התארגנות, לוח זמנים, נהלים וכיוצא באלה.	צוות ניהול	עדכון מידע
					עדכון מידע הקשור לתוכנית הלימודים ולעבודה בכיתות (דרישות מקצועיות, לוחות זמנים וכולי).	צוות מקצועי	
					תכנון והכנה של משימה/ תהליך שמיועד ליישום בתקופה הקרובה.	צוות ניהול	תכנון והכנה משימה/חומר
					תכנון והכנה של שיעור או סדרת שיעורים המיועדים ליישום בתקופה הקרובה.	צוות מקצועי	
					תכנון והכנה של פעילות בית ספרית משותפת - טקסים, טיולים, מסיבות.	צוות ניהול	תכנון והכנה של פעילות
					תכנון והכנה של פעילויות הוראה ולמידה משותפות, ימי שיא, סיורים, משחקים וכולי.	צוות מקצועי	
					העלאה או החלפה של כלים או רעיונות; כלים ורעיונות ליישום ברמה בית ספרית.	צוות ניהול	העלאה או החלפה של רעיונות או כלים
					העלאה או החלפה של כלים ורעיונות פדגוגיים חדשים הניתנים ליישום בכיתה (אסטרטגיות הוראה ולמידה, מבנה שיעור, כלים לניהול שיעור וכולי).	צוות מקצועי	



ניתן מענה במידה רבה	ניתן מענה במידה בינונית	ניתן מענה מועטה	לא ניתן כלל מענה	הוגדר כמטרה בשיבה			
					למידה משותפת של נושא רלוונטי ברמת צוות ניהול בית ספר, נושאים הקשורים לתוכנית העבודה וכולי.	צוות ניהול	למידה משותפת בצוות
					למידה משותפת של תוכני הלימוד, מעבר על חומר הלימוד, למידה משותפת של חומר הלימוד וכולי.	צוות מקצועי	
					דיון על שכבות/כיתות/דרכי התנהלות של מורים, הורים, תלמידים וגיבוש דרכי עבודה עימם.	צוות ניהול	דיון מעמיק
					דיון על תלמידים ספציפיים/קבוצות/כיתות וגיבוש דרכי עבודה עימם.	צוות מקצועי	
					הכנה משותפת של כלים וחומרים הנותנים מענה לצורך בית ספרי.	צוות ניהול	הכנה משותפת של כלים וחומרים
					הכנה משותפת של כלים וחומרי הוראה (דף עבודה, מבחן וכולי) שאפשר להשתמש בהם בשיעורים.	צוות מקצועי	
					רפלקציה, משוב והפקת תובנות ולקחים.	כל הצוותים	רפלקציה ומשוב
					תמיכה וחיזוק מהעמיתים בהתמודדות עם קשיים במהלך העבודה.	כל הצוותים	תמיכה הדדית
					אחר:		



ה. פיתוח מקצועי של צוות בית הספר

בשנים האחרונות משרד החינוך מקדיש משאבים, חשיבה ויצירתיות רבה בכל הקשור בפיתוח המקצועי של צוותי ההוראה. אך למרות כל ההשקעה והחשיבה, חלק מתהליכי הפיתוח המקצועי אינם משיגים את מטרותם: לפתח מקצועית את צוות המורים וכפועל יוצא, לשפר את הישגי התלמידים ולהעלות את שביעות רצונם. ליועץ הארגוני תפקיד מרכזי בליווי המנהל בעבודתו כמתכלל וכמוביל את הפיתוח המקצועי בבית ספרו כחלק ממערך הלמידה הכולל.

מטרות הפיתוח המקצועי

- ✓ לאפשר לקהילת בית הספר פיתוח מקצועי המותאם לצרכיה.
- ✓ ליצור שפה פדגוגית מוסכמת ותרבות של למידה משותפת.
- ✓ להבנות ידע חדש ומשותף של הצוות החינוכי באמצעות למידה בצוותים וכקהילה לומדת.
- ✓ להעצים את חברי הצוות החינוכי ולטפח מנהיגות חינוכית בבית הספר.

כדי שהפיתוח המקצועי ייתפס על ידי המורים כמסלול משמעותי לצמיחה ולארגון וכמפתח לשיפור הישגי התלמידים ותפקודם, **צריכים להתקיים מאפיינים מסוימים בנוגע לרכיבים אלה:**

א. **על התכנים שבהם צריכה לעסוק ההתפתחות המקצועית להיות ממוקדים בארבעה רכיבים אלה:**

1. ידע בתוכנית הלימודים ובתחום הדעת שאותו המורה מלמד.
2. דרכי ההוראה-למידה של התחום.
3. הבנת צורת החשיבה של ילדים והתאמת דרכי ההוראה-למידה לשונות ביניהם.
4. טיפוח רמת אמון גבוהה בנוגע ליכולת של כל התלמידים להגיע להישגים הנדרשים (אקדמיים וחברתיים) והעברת הציפיות לתלמידים.

ב. התהליכים שצריכים להתקיים בפיתוח המקצועי

1. **מיקוד במורה כלומד:** חשוב שתהליך ההתפתחות המקצועית יתבסס על למידה פעילה תוך עיסוק משמעותי בתוכנית הלימודים ובסוגיות הקשורות בהוראה; יעמיד הזדמנויות ליישום הלמידה החדשה, אימון, מעקב ותמיכה לאורך זמן, וכמו כן יאפשר עיסוק באופן ישיר בפתרון בעיות ממשיות המתייחסות לפער שבין התכנון ליישום בשטח.

2. **ביצוע הפיתוח המקצועי בהקשר חברתי:** המורים זקוקים להזדמנויות לבחינה מחודשת של הניסיון החינוכי שלהם ושל עמיתיהם.

3. **התחשבות בסגנונות הלמידה של המורים:** למורים, כמו לתלמידים, יש סגנונות למידה ייחודיים ויש לקחת אותם בחשבון בתכנון ההתפתחות המקצועית. ארבעת סגנונות הלמידה של מורים הם: הקונקרטי, הקוגניטיבי, הצופה הרפלקטיבי והמנסה הפעיל.

סיכומו של דבר: יש להעמיד לרשות המורים מסגרות ודרכי פעולה מגוונות ודיפרנציאליות כדי לתת מענה לשונות ביניהם.

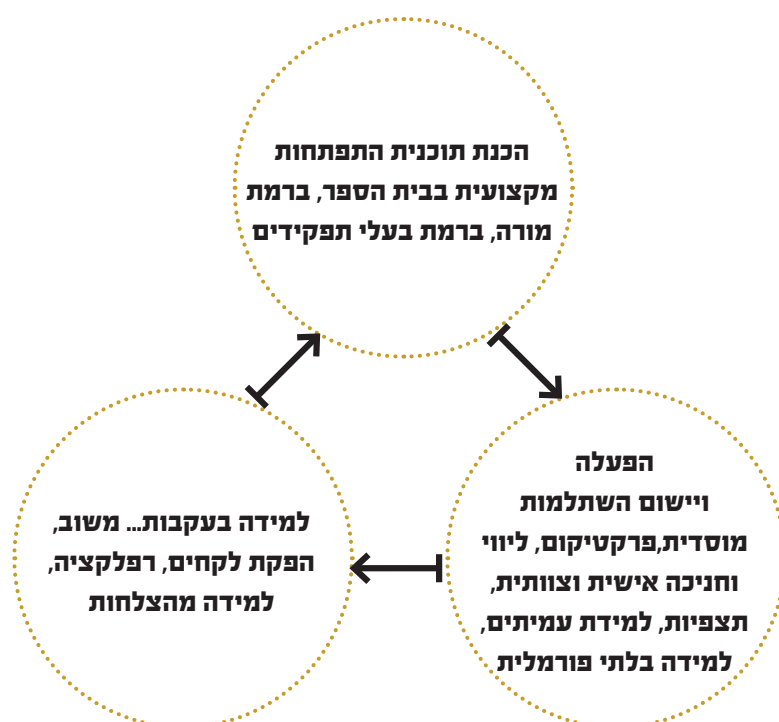
תפקיד המנהל בהובלת הפיתוח המקצועי

למנהל כמה תפקידים מרכזיים:

- ✓ להציב מטרות משותפות, ברורות ומשמעותיות לפיתוח מקצועי העומדות בהלימה ליעדי בית הספר ולקידום כל התלמידים.
- ✓ לתמוך ולתגמל את מי שמוכנים ליזום פעילויות הקשורות ליעדים שנקבעו.
- ✓ לחלק באופן שוויוני את נטל הלמידה בין כל חברי הצוות.
- ✓ להקצות זמן ללמידה ולהתנסות של הצוות ולאפשר דרכי למידה מגוונות למורים.
- ✓ לבנות תוכנית בית ספרית להתפתחות המקצועית בבית הספר ותוכניות אישיות הנגזרות מהקדימויות ומהיעדים של בית הספר.
- ✓ לרתום שותפים ולהעמיד סיוע למורים כך שיחושו בטוחים יותר בלמידתם וביכולתם ליישם את הנלמד.



כיצד מסייעים למנהל להוביל פיתוח מקצועי בבית הספר? הצעה למודל הפעלה בית ספרי



1. הכנת תוכנית ההתפתחות המקצועית משולבת בין שלושה היבטים: (א) ההתפתחות המקצועית של בית הספר. (ב) ההתפתחות המקצועית האישית של עובד ההוראה. (ג) ההתפתחות המקצועית של בעלי תפקידים.
 - ✓ תוכנית ההתפתחות המקצועית של בית הספר כוללת את הפעולות העיקריות המתוכננות בבית הספר בתחום זה, כפי שהן נגזרות מתפיסת העולם של המנהל והצוות ויעדי בית הספר, מנתוני המיפוי שלו ומיעדי המשרד, המחוז או הרשות.
 - ✓ תוכנית ההתפתחות המקצועית האישית - כוללת את הפעולות העיקריות שמתכנן עובד ההוראה לעשות לשם השגת יעדי ההתפתחות המקצועית שלו בהתייחס לאופק הקריירה המקצועית שלו וליעדים המקצועיים של בית הספר.
 - ✓ תוכנית ההתפתחות אישית לבעלי תפקידים - כוללת תוכנית ההתפתחות לבעלי תפקידים שונים: מחנכים, רכזים, יועצות וכולי.
2. הפעלה ויישום - השתלמות מוסדית, פרקטיקום, ליווי וחינוך אישית וצוותית, תצפיות, למידת עמיתים, למידה בלתי פורמלית.
3. למידה בעקבות... משוב, הפקת לקחים, רפלקציה, למידה מהצלחות, מעקב בקרה והערכה מעצבת תוך כדי יישום.



שימושים ודגשים ליועץ מרום
בחינת מודל ההתפתחות המקצועית

שותפים: יועץ ארגוני, מנהל, שותפים אחרים

האם המודל של ההתפתחות המקצועית הפועל בבית הספר?

1. מאפשר קידום איכות ההוראה והמקצועיות של כל המורים? האם קיימת חלוקה שווה בנטל ההשתלמויות?
2. האם ההתפתחות המקצועית מאפשרת התמקדות בקידום יעדי בית הספר?
3. האם הפיתוח המקצועי נותן מענה לסגנונות הלמידה השונים של המורים?
4. האם הפיתוח המקצועי עושה חיבור בין צורכי הלמידה האישיים למוסדיים?
6. האם מודל הפיתוח המקצועי מאפשר גישור בין הידע העיוני של המורים לבין הידע המעשי שלהם? האם המורים מקבלים ליווי ותמיכה ביישום הנלמד בכיתות?
7. האם נעשה תהליך של הערכה מעצבת במהלך השנה?
8. אם היית שואל את המורים מה הם חושבים על תהליך הפיתוח המקצועי, מה הם היו עונים?
9. האם לך, כמנהל, יש תמונת מצב על תהליכי הפיתוח המקצועי האישי של המורים?



כלים יישומיים לניהול הפיתוח המקצועי
מכניזם התפתחות מקצועית בבית הספר

הקדימות לפיתוח מקצועי	הקדימות לפעולה	מדדים להשגת היעדים השנתיים לפיתוח מקצועי	היעדים לפיתוח מקצועי לשנת הלימודים הקרובה	היעד לשנת הלימודים הקרובה שנת _____	יעד ותל-שנתי
		1.	1.		
		2.	2.		
		1.	1.		
		2.	2.		



תוכנית תלת-שנתית ושנתית להתפתחות מקצועית אישית של כל אחד מחברי סגל ההוראה

נתיבי פיתוח מקצועי לשלוש השנים הבאות												נתיבי פיתוח מקצועי בשלוש השנים האחרונות	דרגה	תואר	תפקידים	שם המורה
פיתוח מקצועי לשנת הלימודים			פיתוח מקצועי לשנת הלימודים			פיתוח מקצועי לשנת הלימודים			פיתוח מקצועי לשנת הלימודים							
מסגרת	שעות	נושאים	מסגרת	שעות	נושאים	מסגרת	שעות	נושאים	מסגרת	שעות	נושאים	1.				
												2.				
												3.				



תוכנית מערכות בית ספרית להתפתחות המקצועית של חברי סגל ההוראה

תוכנית לפיתוח מקצועי של בעלי תפקיד					תוכנית לפיתוח מקצועי של מורים בתחומי הדעת					תוכנית לפיתוח מקצועי של מחנכים				
מסגרת	שעות	תוכנית הלמידה	תפקיד	שם	מסגרת	שעות	תוכנית הלמידה	תפקיד	שם	מסגרת	שעות	תוכנית הלמידה	תפקיד	שם



ה. פיתוח מנהיגות ביניים בתוך בית הספר

מרחב מנהיגות הביניים בבית הספר הוא מעניין. מצד אחד, יש הסכמה שלמנהיגות הביניים תפקיד חשוב בהובלת בית הספר, ושהיא המפתח להצלחתו ולמימוש תהליכי שינוי משמעותיים. מצד אחר, ההשקעה המוקדשת לפיתוח המקצועי של מנהיגות הביניים קטנות בדרך כלל. להלן מוצג מודל המיועד למנהל בית ספר המעוניין לחולל תהליך טיפוח של שכבת מנהיגות הביניים בבית ספרו, וכן ליועץ או מדריך העובד עימו בתהליך זה. מטרת המודל - להגדיל את המסוגלות המקצועית של מנהיגות הביניים, כדי לממש את מטרותיו של בית הספר בתחום הלמידה וההוראה.

מי נכלל בשכבת מנהיגות הביניים

המושג "מנהיגות ביניים" או "דרג ניהול הביניים" מכוון לקבוצה של אנשים המחזיקים בתפקיד ואחראים לאנשים או למשאבים ותהליכים אך הם אינם שותפים לניהול הבכיר. בקבוצה זו צפויים להיכלל רכזי שכבה, רכזי מקצוע ולעיתים גם יועצים, רכזי תוכניות או רכזי פרויקטים.

מהי מנהיגות ביניים חזקה?

כשמדברים על מנהיגות ביניים חזקה, יש להתחשב בכמה ממדים



מודל לפיתוח מנהיגות הביניים

(ברק-מדינה ע', אבני ר' ובן-אריה י', פיתוח מנהיגות הביניים בבית הספר, אבני ראשה)
 שלושה צירים למודל של מנהיגות ביניים חזקה בבית הספר: **הציר האישי** - התפתחות אישית-מקצועית של מנהיג הביניים; **הציר הקבוצתי** - התפתחות מנהיגות הביניים כקבוצה; **והציר הארגוני** - חיזוק ההלימה בין המטרות לעשייה.

שלבי התהליך

שלב	שלבי ביניים	פעולות	תקופה
היערכות		המנהל מאפיין את מצב מנהיגות הביניים בבית הספר, החלטות על הרכב הקבוצה, מטרות ודגשים בתהליך, פגישות ראשוניות עם הרכזים והצגת התהליך בבית הספר.	נובמבר-דצמבר
קבוצת למידה		גיבוש הקבוצה ובנייתה. מיפוי משותף של תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר. למידה משותפת של גישות/כלים בהוראה ולמידה. הצבת מטרה משותפת קבוצתית.	ינואר-מאי
גיבוש יעדים אישיים		כל רכז מגבש יעד אישי ותוכנית עבודה (במסגרת המטרה המשותפת) המנהלים נפגשים עם הרכזים להערכה משותפת של היעד ושל התוכנית. שיתוף היעדים בקבוצה.	מאי-יולי
מימוש היעדים	עבודה למימוש היעדים וחניכת מנהל	רתימת שותפים למימוש היעד, ריכוז משאבים. ביצוע תוכנית העבודה. הערכה מעצבת של תהליך העבודה. מפגשי חניכה של המנהל עם הרכזים המשתתפים.	אוגוסט-יוני
	למידת עמיתים בקבוצה	מפגשים לאורך שנת הלימודים ללמידת עמיתים על ביצוע תוכניות העבודה; למידה משותפת של נושאים רלוונטיים; דיאלוג עם מנהל על מדיניות בית הספר, רפלקציה על התהליך ועוד.	אוקטובר-יוני



דגשים

- המודל מתבסס על תהליך עבודה פנים-בית ספרי של הקמת קבוצת רכזים, בהובלת המנהל בשותפות עם מדריך מרום או יועץ לצד עבודת הקבוצה מתנהל תהליך חניכה אישי לכל משתתף.
- בשלב גיבוש היעדים עיקר העבודה בקבוצה הוא וגיבוש מטרה משותפת שתשתלב במטרות בית הספר בשלב מימוש היעדים עיקר העבודה הוא של כל רכז.
- לאחר סיום מעגל עבודה אחד של המודל אפשר להפיק לקחים ולהתניע מעגל עבודה חדש - עם רכזים אחרים או עם אותה הקבוצה.

1. הגברת המוטיבציה ושייכות צוות המורים

לא אחת אנו שומעים ממנהלי בית ספר אמירות כגון אלה: "הצוות בבית הספר שלי נשאר לעבוד אחרי השעות המקובלות בלי 'לעשות חשבון'"; "המורים מתחשבים על כל דקה ומשימה"; "העיפרון נופל לה (למורה, למזכירה...) מהיד בשעה..."; "מורה זו אינה מוותרת על אף ילד"; "היא אינה מוכנה לתרום לבית הספר מעבר לתפקיד שלה". בבית הספר ניתן לזהות קשר בין המוטיבציה של המנהל בעבודה, בין המוטיבציה של המורים בעבודה ובין המוטיבציה של התלמידים בלמידה. רמת מוטיבציה גבוהה של המנהל והתלהבותו בעבודה, רמת אמון גבוהה שלו במסוגלות של המורים ופעולות והתנהגויות מחזקות - כל אלה עשויות להעלות את רמת המוטיבציה של המורים בעבודה (בתוך: 4 מ"מים, מוטיבציה של מורים בעבודתם, גיליון 25, 2008).

המושג "מוטיבציה" הוא מושג מרכזי בבית הספר מהטעמים האלה:

- א. חיוניות של ארגון תלויה בהנעה של עובדיו. מוטיבציה גורמת לכך שאנשים יעשו משהו, ירצו להתמיד בעשייה זו ושישקיעו מאמץ בכך.
- ב. עובדים בעלי מוטיבציה גבוהה מבטאים שביעות רצון גבוהה הן מתפקידם והן מהארגון, מחויבות גבוהה לארגון, ביצועים גבוהים ואפקטיביות יותר, ראש גדול ומגוון התנהגויות ופעולות התנדבותיות מעבר למה שנדרש בתפקידם ואילו היעדר מוטיבציה פוגע באופן ישיר באיכות העבודה בכלל ובעובד בפרט.
- ג. ההתמודדות של מנהלים עם המוטיבציה של המורים בבית הספר היא אחד מ"זוללי האנרגיה", במיוחד בעתות של הכנסת שינוי, כמו למשל בתהליך הכניסה לתוכנית מרום.
- ד. מוטיבציה של מורים היא גורם מרכזי לאפקטיביות בכיתה ולשיפור ההישגים בבית הספר.

גישות שונות לקידום והמוטיבציה של המורים

- ניתן לזהות שלוש גישות עיקריות בנוגע לקשר שבין מוטיבציה להנהגה של ארגון וניהול:
- א. גישה הרואה זהות בין מנהיגות לבין מוטיבציה של עובדים (לנדסברג, 2005). על פי גישה זו, למנהל תפקיד מרכזי. כדי להניע אחרים, על המנהל קודם כול להניע את עצמו.
 - ב. גישת הניהול על פי חוזקות (בקינגהם וקליפטון, 2001) גורסת שאנשים הם יצורים יצירתיים ומטבעם. וכדי שאנשים יממשו את היכולות שלהם, על המנהל לסייע להם לבצע באופן הטוב ביותר את מה שהם טובים בו. ביצועים טובים הם המפתח לשביעות רצון, ושביעות רצון היא המפתח למוטיבציה פנימית, ומוטיבציה פנימית היא המפתח לביצועים טובים וחוזר חלילה.
 - ג. תיאוריית X ו-Y (McGregor, 1988) לפי התיאוריה, עמדות של מנהלים כלפי עובדיהם קובעות את התנהגותם של העובדים ואת אופן התייחסותם של המנהלים כלפיהם. יחס מנהלים כלפי עובדיהם מושפע מהתיאוריה בדבר טבע האדם. יש שתי תיאוריות: תיאוריית ה-X ותיאוריית ה-Y. תיאוריית ה-X מניחה שהאדם נמנע מאחריות, דוחה את עבודתו ונמנע ממנה. תיאוריית ה-Y מניחה שאנשים מונעים מעצמם ומחויבים כלפי עבודתם.



ערוצי התערבות אפשריים של היועץ הארגוני בטיפול מוטיבציה בבית הספר

- מטרת היועץ היא לסייע למנהלים בטיפול המוטיבציה של המורים בעבודה.
להלן כמה ערוצי התערבות אפשריים:
- ✓ לסייע למנהל/חבר צוות ניהול ללמוד ולתרגל כלים ומיומנויות שיסייעו לו בהנעת עובדיו.
 - ✓ לסייע למנהל/חברי צוות ניהול לאתר את גורמי הנעה בצוות המורים.
 - ✓ לחזק תחושת מסוגלות אישית - השפעת המנהל על הנעת המורים: האם המנהל יכול להשפיע על הנעת המורים? מה הוא יכול לעשות כדי להניע מורים (דרכי הנעה ושיטותיה)?
 - ✓ לבחון עם המנהל את סגנון הניהול שלו תוך השפעת סגנון הניהול על הנעת הצוות.
 - ✓ להשתמש בניתוחי אירועים ומצבים מהשטח - בעבודה עם מנהל/צוות ולקיים סדנה פעילה בנושא בעיות מוטיבציה ופתרון. בסדנה ייקחו המשתתפים חלק בדיונים, עבודה בקבוצות, פתרון אירועים ותרגול מעשי של הנלמד בהתייחס לבעיות ואירועים מהיומיום שלהם בעבודה.

יישומים אפשריים בעבודת היועץ הארגוני שאלות מנחות לדיון בנוגע למוטיבציית מורים

- שותפים: יועץ ארגוני, מנהל, חברי צוות ניהול**
האם אתם שבע רצון ממידת המוטיבציה של המורים בבית הספר וממידת המוטיבציה של עובדי המנהל והתחזקה בו? מדוע?
- ✓ האם אתם מרגיש שיש לך השפעה על מידת המוטיבציה של המורים?
 - ✓ איזו גישה מובילה את התייחסותך לנושא המוטיבציה?
 - ✓ מה הם גורמי ההנעה של המורים בבית הספר שלך?
 - ✓ מה אתה עושה כדי להניע מורים? מה עוד אתה צריך לעשות?
 - ✓ האם אתה יכול לאתר את הגורמים המרכזיים לחוסר מוטיבציה אצל מורים מסוימים? האם אתה יכול להסביר אותם?
 - ✓ האם מוטיבציה בבית הספר היא דבר "מדבק" או נחלתם של מעטים?
 - ✓ מהי שיטת התגמולים בבית הספר שלך?
 - ✓ כיצד הרפורמות "אופק חדש" ו"עוז לתמורה" השפיעו על מוטיבציית מורים?
 - ✓ מה מידת המוטיבציה שלך לתפקיד? כיצד, לדעתך, היא משפיעה על צוות המורים? כיצד אתה פועל למען עצמך?

דרכים לטיפול המוטיבציה של המורים בעבודה

- מחקרים מראים כי מורים לרוב מונעים על ידי תגמולים פסיכולוגיים ולא רק על ידי תמריצים כספיים.
להלן כלי לעבודה עם המנהל או חברי צוות ניהול לבחינת הפעולות הנעשות לעידוד מוטיבציה.



כלי לבחינת פעולות המנהל להגברת המוטיבציה

באיזו מידה אתה, כמנהל בית ספר, מקיים את הפעולות האלה לעידוד מוטיבציה?

היגדים	1 כלל לא	2 מעטה במידה	3 בינונית במידה	4 רבה במידה	5 רבה מאוד במידה
• יוצר תנאים מיטביים שיאפשרו למורים ללמוד ולהתפתח.					
• מפתח חזון משותף וייחודיות ויוצר "גאוות יחידה".					
• מעודד את המורים לנסות רעיונות חדשים ועוזר להם לממש אותם בהצלחה.					
• מאפשר מעורבות של העובדים בקבלת החלטות.					
• נותן משוב מקדם ומבטא הכרה בעבודה המבוצעת.					
• מעודד עצמאות ואוטונומיה בעבודה.					
• מאפשר לעובדים לצאת מהשגרה ולגוון.					
• מעניק יחס אישי ותשומת לב.					
• מעודד צפיית עמיתים לצורך למידה.					
• מפרסם פעולות מוצלחות ומבטא הערכה לידע של המורים בעבודה ולניסיונם.					
• מקים צוותי תמיכה, חשיבה ומשימה.					
• להתעניין בעובדים כאנשים ולא רק כעובדים.					
• מטפח את הארגון כמערכת חברתית באמצעות חגיגת אירועים בלתי רשמיים משותפים, שליחת כרטיסי ברכה וציון אירועים אישיים.					
• מקיים שיחות אישיות.					
• מאפשר לעובדים לתרום מהידע ומהניסיון שלהם ומרעיונותיהם בישיבות, במפגשי חדר המורים ובהתכנסויות.					
• מטפח ועד מורים פעיל.					



מתווה שיח להשבחת הפיתוח המקצועי

מטרה	חשיבות
- עידוד מורים לקידום רעיונות ויוזמות העלאת מודעות המנהל לחשיבות הפיתוח המקצועי בהלימה לצורכי בית הספר. - מתן כלים למנהל לקדם פיתוח מקצועי משמעותי של חברי צוות - ארגוני ופרטני, בהלימה לצורכי בית הספר. - הערה: רצוי לשלב בשיח את מרכז הפסגה, מדריך תוכן רלוונטי וכדומה.	תרבות פרופסיונלית היא מפתח ליצירת שינוי בר קיימא בבתי הספר. היותו של המורה אדם לומד היא תנאי הכרחי הן כמודלינג לתלמידים והן כאיש מקצוע לקידום בית הספר. בחלק מבתי הספר נמצא שמורים רבים אינם לומדים בצורה מסודרת. הקדשת תשומת לב למערך הפיתוח המקצועי היא אמירה מנהיגותית באשר לערכי הלמידה הראויים של איש מקצוע.

שלבי המתווה

שלב א - איתור צורכי ההתפתחות המקצועית.

- מעבר על ממצאי הערכה מרכזיים של בית הספר (אקלים, הישגים).
- מעבר על פרופיל כוח האדם (ותק, השכלה, מאפיינים נוספים).
- דיון על אודות צורכי התפתחות הצוות לאור ממצאים משמעותיים.

שלב ב - התבוננות במערך הפיתוח המקצועי בשלוש השנים האחרונות ומידת ההלימה לצרכים.

- רישום השתלמויות חדר מורים.
- בחינת השתלמויות שמורים עברו באופן פרטני.
- ניתוח הלימה ופערים - נושאים שבהם לא עסקנו וחשוב שנעסוק, מידת ההלימה לצרכים, נושאים שחברי צוות למדו ויכולים לתרום לצוות, נושאים שחברי צוות זקוקים להכשרה.

שלב ג - קיום שיח פרטני של המנהל עם מורים ובעלי תפקידים לגבי מערך השתלמות עתידי שלהם.

- קיום שיח עם צוות ניהול ורכזי מקצוע לגבי השתלמות מוסדית בהתאם לצרכים תוך דגש על עבודה עם נתונים.

שלב ד - הפיכת אוסף השתלמויות למערך למידה בית ספרי - שימת דגש על יישום הלמידה בכיתות; הקצאת זמן

- בישיבות צוות מקצועי; צפיות עמיתים ומנהל בנושאים רלוונטיים, הפעלת מתווי שיח (ראו בחומרי הקריאה לפרק זה).

מתווה שיח לאיתור ולהעצמת כוחות פנים-ארגוניים

מטרה	חשיבות
- מיצוי המשאב האנושי בבית הספר. - יצירת תחושת שייכות והגברת מוטיבציה. - פיתוח דרג מנהיגות ביניים.	פעמים רבות, מנהלים שבויים, לטוב ולרע, בתבניות לגבי חברי צוות ויכולותיהם. חברי צוות שאינם בצומתי ההשפעה, עשויים להרגיש לא שייכים ולתרום פחות מכפי יכולתם. בבתי ספר שבהם יש דרג ותיק שתופס את כל עמדות המפתח, עשוי גם להיווצר מתח בין-דורי. משום כך, ראוי להקדיש חשיבה לשאלה מי הם כוחות הפנים אותם ראוי וניתן להעצים. חשוב לציין שהעצמה אינה פעולה אחת אלא האקלים הכולל שנוצר בארגון. שיתוף בעלי תפקידים בארגון מביא להעצמה ולתחושת מסוגלות.



שלבי המתווה

שלב א - מיפוי חברי צוות בהתאם לכלי המצורף ובהתייחס לסעיפים האלה:

- יכולות בין-אישיות של חבר הצוות ובכלל זה המידה שבה הוא מוערך ומקובל בצוות.
- יכולות ההובלה והריכוז, המידה שבה חבר הצוות יכול להוות סמכות מקצועית בתחום הדעת או בתחום בו הוא פועל, מיומנויות של ניהול וארגון של הצוות.
- צורכי הפיתוח ובכלל זה, מה חסם את התקדמותו עד כה, מה הן המיומנויות הדורשות שיפור אצלו וכדומה.
- פוטנציאל לתפקיד יצביע על תפקידים אפשריים שאליהם המנהל יכול לראות את אותו חבר צוות מתקדם - בבית הספר או מחוצה לו.

כלי למיפוי חברי הצוות

שם	ותק והשכלה	יכולות בין-אישיות	יכולות הובלה וריכוז	צורכי פיתוח	פוטנציאל לתפקיד...

שלב ב - הגדרת 4-5 חברי צוות שאותם רוצים לטפח.

שלב ג - הגדרת זירות המאפשרות פיתוח חברי צוות, כדוגמת:

- שייכות לצוות חשיבה.
- הובלת צוותי משימה.
- עבודה ב-CO עם מורה חדש.
- צפייה או השתתפות בצוות ניהול.
- הנחיה במפגש מליאת מורים.

שלב ד - גיבוש מתווה פרטני לחברי הצוות הנבחרים ובתוך כך מפגשים חניכה סדורים. במסגרת מפגשי החניכה, חבר הצוות זוכה לישיבות שיח וחשיבה עם מנהל או בעל תפקיד בכיר אשר בהן הוא מעבד את ההתנסויות שלו.

שלב ה - הערכת מצב תקופתית.

מתווה שיח לקידום תרבות יזמית

מטרה	חשיבות
• עידוד מורים לקידום רעיונות ויוזמות	בתי הספר במרום מתמודדים עם מורכבות אובייקטיבית גדולה מאוד. סביבה מורכבת זו מחייבת יצירתיות רבה מאוד במציאת פתרונות לאתגרים. במקביל, נמצא בחלק מבתי הספר מורים שחוקים עם תחלופה מועטה. פעמים רבות, שחיקה גורמת לבני אדם בכלל לשקוע לתוך עצמם, לאבד אמון בעצמם ובמערכת. לרוח היזמית כוח אדיר ביצירת השראה, בהגברת שייכות ומוטיבציה ובאופן כללי ביצירת משמעות. אנשים שחווים עצמם כמשמעותיים יכולים בקלות רבה יותר לאפשר זאת גם לתלמידיהם.



שלבי המתווה

שלב א - שיח מקדים עם המנהל לגבי חשיבות תרבות יזמית, בירור המצב הקיים בהקשר זה. בירור נכונות המנהל להתנסות בקידום נושא זה ולהקצות לו משאבים.

שלב ב - בניית מהלך מסודר - הגדרת תחומי יוזמות, הקצאת משאב כספי משמעותי (אפשר מכספי ניהול עצמי), הגדרת זמנים והגדרת מנגנון בחירת היוזמות (ניתן להגדיר צוות ניהול, צוות יוזמות וכדומה).

שלב ג - ישיבת מליאה לעיסוק בתרבות יזמית והצגת המהלך תוך הקצאת זמן להצגת יוזמות, עידוד העלאת רעיונות-מנהל מברר עם מורים וחברי צוות יוזמות שהיו רוצים לקדם.

שלב ד - הגשת רעיונות

שלב ה - קבלת החלטה על הקצאת המשאב ליוזמה נבחרת.

מתווה שיח להיוועצות

מטרה	חשיבות
• קידום תרבות של עבודת צוות. • קידום ערכי למידה והתמקצעות בקרב חברי צוות.	בצוותים רבים נגלה שכמעט אין שיח מקצועי מובנה בין חברי הצוות. לעיתים יש שיתוף פעולה אישי והעברת חומרים, אך שיח על אודות קשיים ולבטים אינו מקבל די מקום. בבתי הספר של מרום, המורים מתמודדים עם אוכלוסיות מורכבות. התמודדות זו קשה שבעתיים לאור תסכולים וחוויות אי-הצלחה שהמורים חווים. לכן, לעבודת הצוות, לחשיבה המשותפת ולבמות ההיוועצות יש חשיבות לא רק מקצועית כי אם גם רגשית.

שלבי המתווה

1. יש להקפיד לציין את כללי האתיקה. במסגרתם חברי הצוות מתחייבים לשמור את הנאמר בחדר במסגרת החדר.
2. מומלץ בפעמים הראשונות לפנות מראש ולבקש מחבר צוות להכין דילמה להיוועצות.
3. יש להתמיד במתן במות להיוועצות כדי לרכוש מיומנות של היוועצות וכן לייצר את הפתיחות.

שלב א - הצגת ההקשר והדילמה

חבר צוות מציג את ההקשר: במהלך זמן זה הוא מציג נתונים ופרטים שיאפשרו לחבריו להבין את התמונה ומתוך כך לקיים שיח מקצועי פורה במתן פרשנות וכן להציע כיווני פעולה להתמודדות (שבע דקות). בסוף הצגת הפרטים, הנועץ ממקד את שאלתו - במה הוא רוצה למקד את הדיון. חשוב להביא דילמות ממוקדות שבהן הנועץ נמצא בצומת ומתלבט לגבי האפשרויות השונות הניצבות בפניו.

שלב ב - שאלות הבהרה

חברי הצוות שואלים שאלות הבהרה כדי להבין את מהות הבעיה. בשלב זה מומלץ כי מישוהו ירשום את השאלות על דף ורק לאחר מכן יעיין הנועץ ויחליט על אילו שאלות חשוב לענות (עשר דקות).

שלב ג - מיקוד נוסף של שאלת הדיון על ידי הנועץ בעזרת המנחה (שלוש דקות).

שלב ד - קיום דיון בין חברי הקבוצה. במהלך דיון זה הנועץ נמצא בעמדת מאזין בלבד. הוא לא אמור להשתלב בשיח, לענות על שאלות, לחדד את התמונה ועוד (עשרים דקות).

שלב ה - תובנות ומחשבות של הנועץ (חמש דקות).

שלב ו - סיכום.



5. יחסי בית ספר-סביבה

העיסוק בחינוך תופס נתח הולך וגדל בשיח הציבורי, הן ברמה הלאומית והן ברמה המקומית. רשויות מתהדרות בתקציבים שאותם הן מקצות לחינוך, במיזמים שהן מובילות. השקיפות על אודות מבחנים בין-לאומיים ולאומיים ממקדת את תשומת הלב סביב שאלות של אפקטיביות מערכת החינוך. מגמות אלו ואחרות לצד גידול באפשרויות הבחירה הניצבות כיום בפני הורים על אודות חינוך ילדיהם, מעצימה את מקומם המרכזי של בתי הספר בקהילות שלהם. כפועל יוצא, אנו עדים למעורבות הולכת וגדלה של ההורים בנעשה בבתי הספר. כפי שניתן להבין, המגמות השונות הופכות את הסביבה הבית ספרית למורכבת יותר ויותר. בבתי הספר של מרום, מורכבות הסביבה גדולה אף יותר. מחד גיסא, ריבוי גורמים מתערבים. מאידך גיסא, פעמים רבות תפקוד הסביבה אינה מיטבית. כך, למשל, נמצא רשויות מקומיות ברמת תפקוד נמוכה, סביבה פוליטית שבה שיקולי דעת לא ענייניים מאפילים על השיקולים המקצועיים הראויים, סביבה הורית לא פנויה ולעיתים עם מודעות נמוכה לחשיבות החינוך ועוד.

מרכיבים ואתגרים מרכזיים ביחסי בית ספר-סביבה

- 1. הבנת השחקנים המרכזיים במרחב הבית ספרי** - פעמים רבות מנהלי בתי ספר אינם מייחסים את החשיבות הראויה לגורמים שונים בסביבת בית הספר. גורמים אלו יכולים לסכל יוזמות ופעילויות מבורכות של בית הספר, לייצר לבית הספר תדמית שלילית עקב אינטרסים או משחקי אגו, או לחילופין גורמים שהיו עשויים לתרום משמעותית לקידום בית הספר אילו רק היו מכירים את צרכיו. הבנת המרחב שבו פועל בית הספר ובכלל זה תהליכים ומגמות קהילתיות וחברתיות, עשויה לסייע לבית הספר לכלכל נכון את מעשיו והחלטותיו תוך רתימת השותפים הרלוונטיים. דבר זה יוביל ללגיטימציה פוליטית בנוגע ליוזמות, החלטות (גם פחות פופולריות), גיוס משאבים ועוד.
- 2. הזדמנויות פדגוגיות** - הסביבה הבית ספרית יכולה להוות מנוף פדגוגי משמעותי לאור כמה מאפיינים איתם מתמודדים בתי ספר במרום. ראשית, תלמידים בפריפריה גיאוגרפית-חברתית מאופיינים בידע עולם מצומצם. שותפויות עם גורמים בסביבה מסייעות להרחיב את הידע של התלמיד ומסייעת בהפיכת תהליכי הלמידה לרלוונטיים. שנית, מגוון הצרכים הוא רב ולעיתים בתי ספר מתקשים לייצר את כל מגוון המענים. היכרות עם מענים נוספים בסביבה תאפשר לבית הספר ליישם מענים חדשים, ולחילופין, להסתייע בגורמים שונים הנותנים מענים רלוונטיים, כדוגמת עמותות, תוכניות שהרשות מפעילה וכדומה.
- 3. טיוב הפדגוגיה** - קשר עם מוסדות החינוך המזינים והמוזנים יסייע לבית הספר באיתור צרכים ממוקד ואפקטיבי יותר, וכך תתאפשר בניית מענים מדויקים יותר.
- 4. הזדמנויות חברתיות** - לעיתים פריפריה חברתית מאופיינת בתודעת פנאי דלה יותר. ילדים חשופים פחות לגירויים ולהעשרה, לפעילויות פנאי איכותיות כגון חוגים ותנועות נוער וכדומה. גם פעילות התנדבותית פחות נפוצה באזורים מסוימים. ניתוח הסביבה הבית ספרית ובכלל זה גופים הפועלים לספק צרכים של קבוצות בקהילה, יכול להוות מנוף ליצירת מענים חברתיים.

כלים ליועץ הארגוני

- ✓ שאלון למנהל לבירור תפקיד ההורים בבית הספר.
- ✓ שאלון למורים לבירור ערוצים לשיתוף פעולה עם הורים.

מתווי שיח

- ✓ מתווה שיח לזיהוי וייעול אינטראקציה של בית ספר/מנהל עם גורמים בסביבה.
- ✓ כלי למיפוי אינטראקציות של המנהל/בית הספר עם גורמים שונים.



לקריאה נוספת

וידסלבסקי מ' ושמש ד', מדריך לניהול עבודת בית הספר וההורים, המנהל הפדגוגי.

א. ערוצי התערבות ליועץ בקידום יחסי בית ספר-סביבה

1. מיפוי סביבת שיתוף הפעולה, הבנת המרחב הפוליטי-סביבתי וגיוס שותפים חוץ-בית ספריים (כדוגמת מפקח, רשות, הורים).
2. זיהוי וייעול דפוסי אינטראקציה של בית ספר עם גורמים בסביבתו.
3. קידום מעורבות הורים.
4. מיפוי מענים חינוכיים וחברתיים בסביבה בהלימה לצרכים - ניתן לעיין בחוברת שהוציאה מנהלת מרום וניהול עצמי על שאלון תמ"י 360. זהו שאלון שבו עושים שימוש בתי ספר בתוכנית מרום והוא מסייע לבית הספר למפות את צורכי התלמידים גם בהיבטים חוץ בית ספריים, בוחן את המענים הניתנים ואת מידת ההלימה בין הצרכים למענים.

ב. מיפוי סביבת שיתוף הפעולה של בית הספר

העיסוק בשיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה מעלה שאלות אחדות באשר לזהותה של הסביבה: מהי הסביבה הרלוונטית לבית הספר, ומה יוצר את הגדרתה; מי נכלל בסביבה זו; ואיך לאפיין את הגורמים בתוכה. החשיבות של יצירת מפה לשיתוף הפעולה של בית הספר היא ביכולתה להוות בסיס לזיהוי כיוונים לפיתוח שיתוף הפעולה של בית הספר ולהרחבתו.

מי נכלל בסביבת שיתוף הפעולה של בית הספר?

בהתאם למטרות שיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה, קבוצת שותפיו הפוטנציאליים יכולה לכלול כל גורם שיש לו עניין ויכולת לתרום לשיפור הישגיו של בית ספר בתור מוסד חינוכי.

איך לאפיין את השותפים בסביבת בית הספר?

שני ממדים מוצעים לאפיין שותפי בית הספר:

1. **קרבה גיאוגרפית** - בקוטב אחד יהיו גורמים בסביבה הקרובה, כגון הורים, תושבים, מתנ"ס, רשות מקומית, שיטור קהילתי, עסקים מקומיים, עמותות מקומיות; בקוטב האחר יהיו גורמים בסביבה רחוקה או בלי זיקה לסביבה מקומית, כגון צבא, עסקים ומפעלים ארציים, קרנות פילנתרופיות ואף מוסדות חינוך בחו"ל.
2. **קרבה לליבת העיסוק של בית הספר** - בקוטב האחד של ממד זה יהיו גורמים שיש להם עניין ישיר בהישגי החינוך ושתחום מומחיותם הוא חינוך, כגון פיקוח, רשות מקומית, אוניברסיטה או מכללה, עמותה או קרן העוסקים בחינוך. ההחלטה על שיתוף פעולה בין בית הספר לסביבה כרוכה ברווחים ומחירים: יש להעמיד אותם אלה מול אלה ולשקול אם היחס ביניהם סביר ואם אפשר לשמור את הרווחים ולצמצם את המחירים.



שימושים ודגשים ליועץ מרום

שאלות מנחות לדיון בנוגע ליצירת שיתוף פעולה גם גורם בסביבה הבית ספרית:

שותפים: יועץ ארגוני, מנהל, שותפים אחרים

1. מה הם הרווחים הצפויים משיתוף פעולה זה?
הסתייעות בידע ובניסיון ניהולי עשיר ומגוון, הסתייעות בקשרים ורישות של השותפים, הסתייעות במשאבים של השותפים, יצירת קבוצה תומכת להובלת בית הספר, סיוע לבית הספר בקידום משימות חיוניות בתחום החברתי והחינוכי, חיזוק המקום והתפקיד של בית הספר בעיני הקהילה, פינוי זמנו של המנהל לעיסוק במשימות הקשורות בקידום פדגוגי של בית הספר.
2. מה הם המחירים הצפויים משיתוף הפעולה?
הארכת משך תהליכי קבלת החלטות בשל הצורך לכנס את השותפים, סרבול תהליכי קבלת החלטות בשל הצורך לפשר בין עמדות, אובדן זמן ניהולי פנימי לטובת ניהול קשרים עם שותפים חיצוניים, חשש שייפגע זמן המורים והתלמידים המוקדש לתוכנית הלימודים הרשמית, חשש שייטשטשו גבולות בין השותפים לצוות הניהולי-מקצועי, חשש ששיקולים זרים יטו את סדר היום של בית הספר, חשש שתיווצר שחיקה אתית של בית הספר בשל פרסום ושיווק מסחרי, שייפגע חסיון המידע של תלמידים והורים ושבשיתוף הפעולה יהיה משום מתן הכשר לחברות מסחריות פוגעניות.
3. מה היחס בין הרווחים למחירים, ועד כמה שיתוף הפעולה הזה חשוב לבית הספר?
4. האם אפשר להשיג את הרווחים הצפויים גם בדרכים אחרות?
5. האם יש דרכים להפחית את המחירים, למשל על ידי הגדרת ציפיות וחזרה קשר ברור, הקטנת היקף פעילות?

ג. הבניית ערוצי תקשורת עם הורים

הניסיון המעשי המצטבר וכן גם הספרות המחקרית, מעידים שתלמידים מפיקים תועלת מכך שבין הבית לבין בית הספר שוררים יחסים של כבוד הדדי וקיימים ביניהם ערוצי תקשורת פתוחים (מתוך חוזר המנהל הכללי ס"ד/4(א)). התועלת שילדים יכולים להפיק ממעורבות ההורים בחינוכם ובלמידתם, רבה ומגוונת, החל משיפור הישגים לימודיים, שיפור הדימוי העצמי ועלייה בהנעה ללמידה, ועד להפחתה משמעותית בבעיות המשמעת והיעדרויות ושיפור כללי בהתנהגות.

למורים, במסגרת יחסי הגומלין שלהם עם ההורים, יש תפקיד מרכזי בעידוד ההורים לסייע לילד בבית בנוגע לתפקודו כתלמיד (כמו דאגה לכך שהילד יגיע לבית הספר רענן, שבע, עם ציוד נדרש, קיום שיחות עם הילד, עידוד קריאה, גילוי עניין בקורות אותו בבית הספר ובהישגיו, הגשת עזרה בעת הצורך וכדומה).

כדי שמורים ימלאו בהצלחה את המשימה של עידוד ההורים למעורבות בתפקוד ילדם בבית הספר, הם זקוקים להכשרה מתאימה בתוך התפקיד, לחיזוק כישורי המורים ולהנעתם לשיתוף הורים כחלק משגרת העבודה.

ישנם כמה גורמים המשפיעים על בחירת הורים במעורבות

- ✓ הנעה אישית: תפיסת התפקיד של ההורה ותפיסת המסוגלות העצמית של ההורה מבחינת ידע ומיומנות.
- ✓ הזדמנות: מידת הפתיחות של בית הספר כלפי מעורבות ההורים והזמנתם להיות מעורבים. פנייה/הזמנה ברורה ומפורשת למעורבות בעניינים/בנושאים מוגדרים.
- פנייה/הזמנה של הילד לעזרה/תמיכה/מעורבות/שיתוף הילד.
- ✓ גורמים סביבתיים: מצב סוציו-אקונומי, מידת הפנאי של ההורה מבחינת הזמן והכוחות למעורבות על רקע תביעות בעבודה ודרישות אחרות של המשפחה.



אחד המאפיינים הבולטים של בתי ספר במיקוד בכלל ובמרום בפרט הוא אחוז גבוה של ילדים ממשפחות מחתך סוציו-אקונומי נמוך. הדבר עשוי להוביל ליכולת מוגבלת של ההורים בתמיכה לימודית ועזר, מודעות נמוכה יותר לחשיבות החינוך, נוכחות הורית נמוכה בשל קשיי פרנסה וסביבה אינטלקטואלית דלה. למנהל, תפקיד מרכזי בעיצוב אופי היחסים המתפתחים עם הורי התלמידים ובקביעת איכות היחסים. בתי ספר המעוניינים לקדם את מעורבות ההורים, חייבים לברר את תפיסותיהם בנושא, לפתח אצל מוריהם כלים לתקשורת עם ההורים; לזמן למורים הזדמנויות לשיתוף הורים במידע ולהציע דרכים שבהן הורים יכולים לסייע לילדיהם. על בית הספר ליצור אווירה שבה מורים התורמים לקידום מעורבות הורים זוכים להערכה ולעידוד (בתוך: 4 מ"מ, מעורבות הורים, גיליון 9, 2005).

ערוצי התערבות אפשריים של היועץ בהבניית ערוצי תקשורת עם הורים

- ✓ להלן כמה ערוצי התערבות אפשריים:
- ✓ הגדרת חזון משותף מוסכם על המורים ועל ההורים בנוגע לשיתוף ההורים בבית הספר.
- ✓ איסוף נתונים בנוגע ליחסי בית הספר וההורים ושיתופם; שימוש בשאלון "בירור תפקיד ההורים בבית הספר" ובירור מה המנהל עושה כדי לקדם את מעורבות ההורים; בירור מול המורים, כיצד רואים המורים את שיתוף ההורים (מצורפים שני כלים בהמשך).
- ✓ עיבוד הנתונים והגדרת שניים-שלושה יעדים מרכזיים תלת-שנתיים מוסכמים לשיתוף ההורים.
- ✓ בניית תוכנית פעילות שנתית מפורטת ומוסכמת להשגת היעדים ולפעול לפיה תוך הערכה מעצבת מתמדת.

שאלון לבירור תפקיד ההורים בבית הספר

להלן כמה שאלות לבחינה עצמית ולבירור עד כמה המנהל עושה את הפעולות האלה לקידום שותפות ההורים בבית הספר, ומה הוא עושה כדי לקדם את מעורבות ההורים בחינוך וליצור שיתוף מבוסס דיאלוג בין בית הספר להורים.

היגדים	לעיתים קרובות	לפעמים	כמעט אף פעם
מטפח בקרב כל השותפים (צוות, הורים, תלמידים, פיקוח, קהילה) את האמונה כי לכל ההורים יכולה להיות תרומה חשובה לקידום הילדים ובית הספר.			
מקדיש זמן כדי להכיר וללמוד את מאפייני קהילת בית הספר וצרכיה: רקע, ערכים והרגלים, מסורות, דמויות מקומיות מרכזיות, דרכי גידול וחינוך של ילדים, ציפיות מבית הספר, רעיונות ורצונות, אינטראקציות עם בית הספר, צרכים, תחושות כמו חששות ודאגות בנוגע לילדים ולחינוכם.			
מכבד את העמדות והצרכים של ההורים.			
מספק הזדמנויות לצוות, להורים ולחברים אחרים בקהילה כדי לקיים היכרות הדדית.			
מנהיג קבוצת עבודה מובילה המורכבת מחברי צוות, מהורים ומתלמידים לקידום יחסי בית הספר וההורים ושיתופם.			
דורש מהצוות לראות בהורים משאב ומעודד אותו להיעזר בהם.			
מדריך את הצוות ומפתח את כישוריו לשיתוף הורים.			
ממנה עובד הוראה מיומן לתיאום ולפיתוח יחסי בית הספר וההורים.			



היגדים	לעיתים קרובות	לפעמים	כמעט אף פעם
מעודד תקשורת דו-כיוונית בין בית הספר להורים.			
מציין לשבח ומתגמל חברי צוות על מאמצים ופעולות מיוחדים לטיפול קשרי בית הספר וההורים.			
מארגן ומפעיל מסגרות נוחות ומגוונות לעבודה עם ההורים ולקיום קשרים שוטפים עימם.			
מקיים תהליכים סדורים ומשמעותיים עם הנהגת הורים.			
אחר.			

שאלון למורים לבירור ערוצים לשיתוף פעולה עם הורים

מורה נכבד, שלום רב,
מטרת שאלון זה לבדוק במה אתה מעוניין לשתף את ההורים בבית הספר. הקף במעגל את הפעילויות שברשימה שבהן ניתן לשתף הורים בבית הספר. ציין את הפעילות לפי סדר חשיבות יורד: 1 - החשוב ביותר.

אני מעוניין לשתף את ההורים בבית הספר ב:

- _ החלטות הקשורות בתכנון הלימודים
- _ תכנון פרויקט חינוכי-חברתי וסיוע בביצועו
- _ הגשת עזרה לימודית לילדם, אם הוא מתקשה
- _ הרצאות העשרה לתלמידים
- _ עזרה בהכנת חגיגות בכיתה
- _ גיוס כספים לצורכי בית הספר
- _ ליווי טיולים וסיורים
- _ סיוע בקישוט הכיתה
- _ שיחה עם הילד בעקבות תלונה מצד המורה
- _ השגחה על הכנת השיעורים של הילד
- _ סיוע בהכנת אירוע בית ספרי
- _ נוכחות באירועים בית ספריים
- _ קבלת דיווח על תפקוד הילד בבית הספר
- _ סיוע בעבודה בכיתה כדי לאפשר למורה להפעיל הוראה דיפרנציאלית
- _ אחר:

שם המורה: _____



מתווה שיח לזיהוי וייעול אינטראקציה של בית ספר/מנהל עם גורמים בסביבה

מטרה	חשיבות
זיהוי וייעול דפוסי אינטראקציה עם גורמים בסביבה.	העיסוק בחינוך תופס נתח הולך וגדל בשיח הציבורי; רשויות מתהדרות בתקציבים אותם הן מקצות לחינוך, במיזמים אותם הם מובילים וקיים דיון ער בשאלות של אפקטיביות מערכת החינוך ובדרישה לשקיפות גדולה יותר. כפועל יוצא, אנו עדים למעורבות הולכת וגדלה של גורמים שונים בנעשה בבתי הספר. גורמים אלו יכולים לסכל יוזמות ופעילויות מבורכות של בית הספר, לייצר לבית הספר תדמית שלילית עקב אינטרסים או משחקי אגו, או לחילופין לתרום משמעותית לקידום בית הספר. לאור זאת קיימת חשיבות גבוהה לניהול התקשורת והיחסים עם גורמים שונים בסביבת בית הספר.

שלב המתווה

שלב א - מיפוי באמצעות הכלי המצורף - כלי למיפוי אינטראקציות

- המנהל מוזמן לנתח את החודש האחרון ולרשום על דף את האינטראקציות שהוא קיים עם גורמים בסביבה. יש לבחון עם המנהל כיצד הוא מגדיר אינטראקציה.
- המנהל מכין רשימה מתוך יומן ומשלים מתוך הזיכרון.
- לאחר מכן ממלא את הכלי המצורף. שימו לב, ציון 1 מבטא עבודה לפי הדפוס (המושג) הראשון וציון 3 לפי הדפוס השני. אין הנחת מוצא שציון 3 טוב יותר מ-1.

שלב ב - ניתוח רפלקטיבי והסקת מסקנות - שאלות מנחות אפשריות

שאלות מנחות
- עם מי יש ריבוי אינטראקציות? - מי נפקד מהרשימה - האם זה מקרי? - מי הייתי רוצה שיהיה ברשימה (לדוגמה, גורם אקדמי)? - מה הדפוסים הרווחים (מתוכנן-לא מתוכנן, פרו-אקטיבי-פסיבי וכדומה)? מה הרווחים והמחירים של דפוסים אלו? עם מי דפוסים אלו לא אפקטיביים? - מה הפך מפגש לאפקטיבי? - מה הפתיע אותי בתמונה שהתקבלה? שאלות שעולות אצלי בעקבות המיפוי.

שלב ג - תכנון והתנסות בדפוסים אפקטיביים

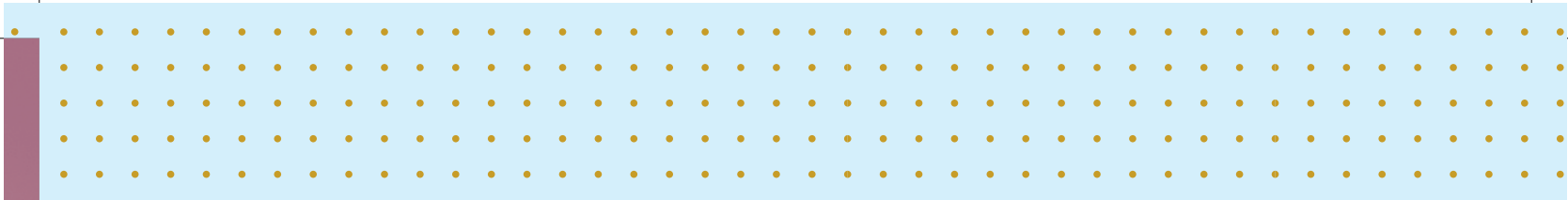
- סימון שני דפוסים שבהם כדאי להשתמש יותר.
- מה יעזור לי כמנהל להשתמש בהם יותר? מה חוסם אותי כרגע משימוש בדפוסים אלה?
- קביעת עוגנים בלוח זמנים ליישום.



למעוניינים להעמיק...

- ✓ טליאס, מ' (2011). שיתוף פעולה בין בית הספר לסביבה. מכון אבני ראשה.
הכותב מציג תמונה מקיפה על מגוון ההיבטים ביחסי בית ספר סביבה תוך מתן כלים אופרטיביים למיפוי היבטים אלו.
- ✓ גור, ח' וזלמנסון ג' (תש"ע). יחסי בית ספר הורים - נקודת מבט ביקורתית. אתר מופת.
הכותבות מציגות שש גישות שונות המנחות בתי ספר ומקיימות במקביל יחסים עם ההורים. הן טוענות כי בתי ספר מרבים להשתמש בגישות שמייצרות תחושת חוסר אונים אצל הורים, והדבר מביא להסלמה ביחסים.
- ✓ וורמן שדמי, ש' (2017). חינוך בונה קהילה-קהילה בונה חינוך. אתר מכללת אורנים.
הכותבת מציגה שתי גישות שונות בשימוש במונח בית ספר קהילתי. המאמר עוזר להבהיר מושגים שגורים בבתי ספר כדוגמת קהילה ובית ספר קהילתי.





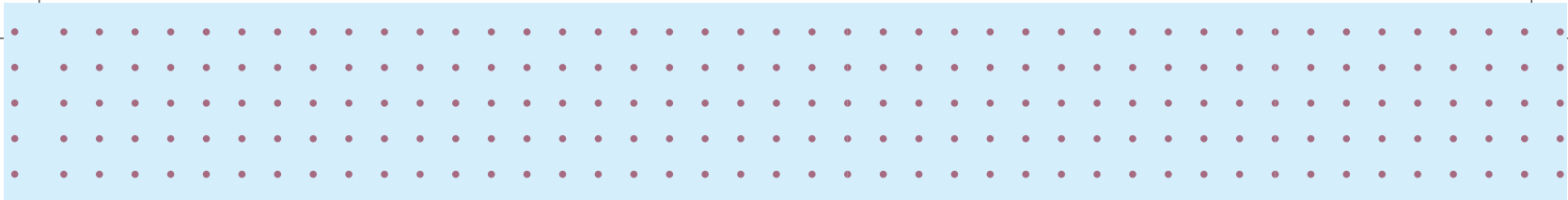


פרק ד - תהליכי מעקב הערכה ולמידה

1. כלי למיקוד התערבות על פי מרחבי מרום | 2. הערכה פנים-בית ספרית

3. סיכום תהליכי הייעוץ והיערכות לשנה הבאה | 4. הערכה הוליסטית מכוונת פרט - שאלון תמ"י 360

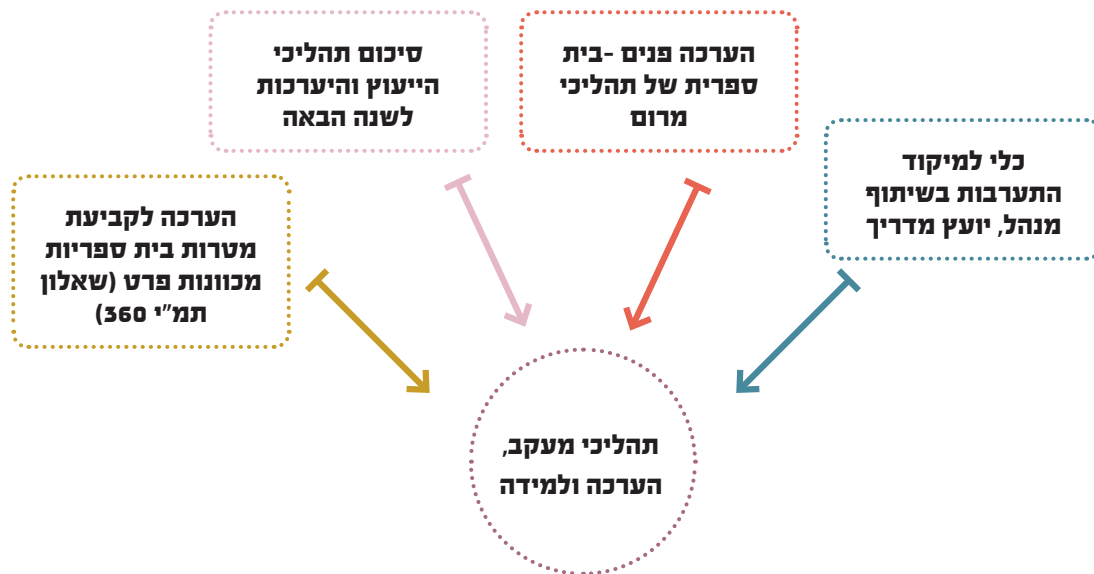




פרק ד - תהליכי מעקב הערכה ולמידה

פנים רבות להערכה בית ספרית. בפרק זה נתמקד בהערכת תהליכי מרום בבית הספר, על ידי הצוות הבית ספרי ועל ידי היועץ הארגוני. נתייחס גם לתהליכי מיפוי והערכה הוליסטיים לקביעת מטרות בית ספריות מכוונות פרט (תלמידים ומורים) המתבצעים על ידי העברת שאלוני תמ"י.

פנים-בית ספרית בתוך התרשים



כלים ליועץ הארגוני

- ✓ כלי למיקוד התערבות על פי מרחבי מרום
- ✓ כלי לבחינת תכנון מול ביצוע (צב"ם שני)
- ✓ כלי לסיכום תהליכי ההדרכה והייעוץ (צב"ם רביעי)

1. כלי למיקוד התערבות על פי מרחבי מרום

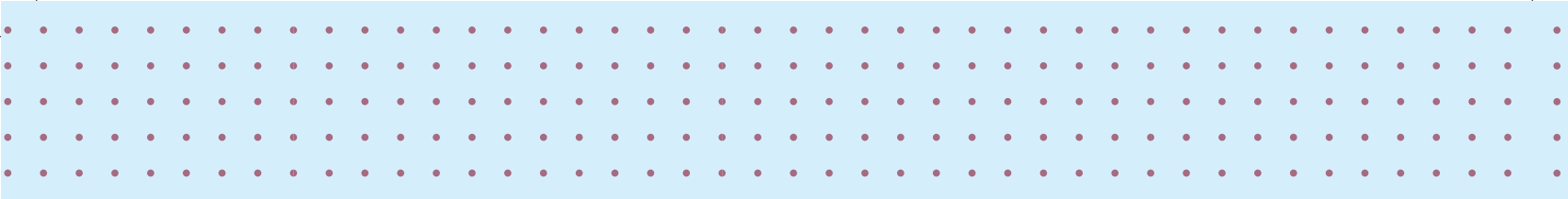
בתוכנית מרום מופעלים כמה כלי הערכה ובקרה: כלים פנימיים וחיצוניים, כלים כלליים וכלים שפותחו באופן ייעודי לתוכנית, כלים לבעלי תפקידים שונים ועוד. הכלי למיקוד התערבות מאפשר לגבש תמונת מצב מהירה על אודות מצב בית הספר בתוכנית מרום ולסמן באילו מרחבי מרום זקוק בית הספר לליווי ממוקד. הכלי מבוסס על מחוון התפוקות של תוכנית מרום וכולל ארבעה חלקים המתייחסים לחמשת המרחבים בתוכנית מרום: מרחב מנהיגותי-ניהולי, פדגוגי, צוותי, אקלימי וקהילתי (החלק האחרון מתייחס לשני מרחבים).

מומלץ ליועץ הארגוני למלא את השאלון בשיתוף המנהל והמדריך

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 מהווה גרסה מקוצרת שלו לגיבוש תמונת מצב מהירה. מחוון התפוקות רחב יותר ומכיל התייחסות להיבטים רבים יותר אך גם בנוי ככלי ויכול לשמש לגיבוש תמונת מצב **מעמיקה** יותר של בית הספר. לעיון במחוון התפוקות המלא ראו תלקיט למדריך מרום או אוגדן למפקח.



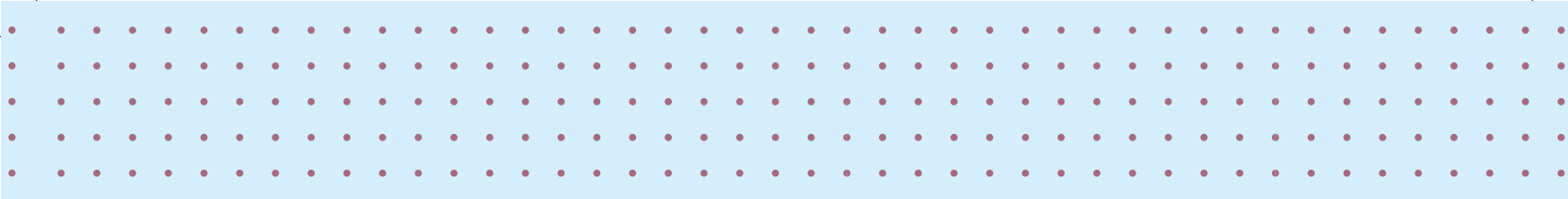


מרחב מנהיגותי-ארגוני

באיזו מידה, לדעתך, מתקיימים התהליכים האלה בבית הספר אותו אתה מלווה?

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 מאגס 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					
סך הכול					
ציון מסכם למרחב					





מרחב צוותי

באיזו מידה, לדעתך, מתקיימים התהליכים האלה בבית הספר אותו אתה מלווה?

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 (מחווניים).					
הצוותים מפתחים במשותף חומרי הוראה.					
קיימת תחושת שייכות ואחריותיות בצוותים.					
סך הכול					
ציון מסכם למרחב					



מרחב פדגוגי

באיזו מידה, לדעתך, מתקיימים התהליכים האלה בבית הספר אותו אתה מלווה?

היגדים	1 כלל לא	2 במידה מעטה	3 במידה בינונית	4 במידה רבה	5 במידה רבה מאוד
עד כמה, לדעתך, מתקיימים התהליכים האלה בבית ספר באזור הפיקוח שלך?					
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.					
יש ניצול אפקטיבי של השעות הפרטניות בהתאם לצורכי התלמידים.					
בית הספר יוזם ונותן מענים מגוונים לתלמידים מתקשים ומצטיינים.					
תהליכי הוראה-למידה-הערכה מותאמים לצורכי התלמידים.					
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.					
סך הכול					
ציון מסכם למרחב					



מרחב אקלימי-קהילתי

באיזו מידה, לדעתך, מתקיימים התהליכים האלה בבית הספר אותו אתה מלווה?

היגדים	1 כלל לא	2 במידה מעטה	3 במידה בינונית	4 במידה רבה	5 במידה רבה מאוד
עד כמה, לדעתך, מתקיימים התהליכים האלה בבית ספר באזור הפיקוח שלך?					
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 שאותו 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.					
סך הכול					
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		

20-0 נקודות:

נמוך-בינוני

- בית ספר מתפקד בצורה נמוכה-בינונית במרחב זה וזקוק להתערבות וליווי.

28-21 נקודות

בינוני-טוב

- בית הספר מתפקד בצורה סבירה-טובה במרחב זה; ייתכן שזקוק להתערבות ולליווי חלקי.

40-29 נקודות:

טוב-טוב מאוד

- בית הספר מתפקד בצורה טובה עד טובה מאוד במרחב זה ואינו זקוק להתערבות מערכתית. ניתן לשקול התערבות ממוקדת במידת הצורך.



2. הערכה פנים-בית ספרית של תהליכי מרום

מטרותיו של תהליך ההערכה והמעקב

1. קבלת תמונת מצב עדכנית ומקיפה ביחס לביצוע תוכנית העבודה.
2. הגברת האפקטיביות של התהליך והפקת תובנות לגבי המשך הדרך.
3. הפיכת צוות המורים לארגון לומד השותף בתהליך ההערכה ומחויב ליישום ההמלצות.

הערכה מעצבת והערכה מסכמת בהקשר לתהליכי ההדרכה של מנחה מרום

הערכה מעצבת - (Formative Evaluation) - נועדה לעזור בשיפור איכותה של תוכנית ההתערבות הנמצאת בתהליך של תכנון, יישום ועיצוב.

הערכה מסכמת - (Summative Evaluation) - הערכה של תוצר מוגמר, שנועדה לקבוע את איכותו של תהליך ההתערבות במטרה ללמוד ולהסיק מסקנות להמשך.

ההערכה המסכמת (ראו צב"ם רביעי בפרק על הצב"ם) המתקיימת לקראת תום שנת הלימודים, שמה דגש על אפקטיביות העשייה ומידת העמידה ביעדים שהוגדרו. לעומתה, ההערכה המעצבת הנעשית במהלך התוכנית (ראו צב"ם שני ושלישי) מדגישה את המעקב אחר תהליך היישום והתובנות שמתחילות לעלות מהעשייה. המטרה היא לאסוף ולבחון את הנתונים והאינדיקציות העולים מתוך "השטח" ולבצע התאמות ככל הנדרש.

הערכה מעצבת בבתי ספר במרום

אנו מאמינים שצומתי ההערכה הם הזדמנות לשיח וללמידה צוותית. לכן מומלץ לבצע את ההערכה באופן משותף ומלמד במסגרת צוות הנהלה.

שלבי העבודה

מסקנות אופרטיביות להמשך	זיהוי גורמים מעכבים ומסייעים	תכנון מול ביצוע	בחינת היעדים והתוצאות הרצויות
מה ממשיכים ומחזקים?	מה מעכב את הביצוע?	מה בוצע ומה לא	מה רצינו להשיג בתוכנית העבודה?
מה משנים?	מה הם התנאים שהובילו להצלחה?	מה ניתן ללמוד מהנתונים?	האם אילו עדיין התוצאות הרצויות?

3. סיכום תהליכי היעוץ והיערכות לשנה הבאה

בפרקים הקודמים העמקנו בחשיבות החשיבה התכנונית. סיכום שנה והיערכות מהווים נדבך חשוב בחשיבה התכנונית. סיכום השנה הנוכחית תוך בחינת המהלכים השונים והאפקטיביות שלהם, הוא מפתח לדיוק התהליכים, להמשגתם ובד בבד לביסוסם, להפקת לקחים. כל אלו ביחד מייצרים מודלינג לארגון לומד ומסייעים במיקוד בתוכנית העבודה של השנה הבאה.

מומלץ להתייחס בתהליך הסיכום לכמה מישורים:

- א. ממשקי עבודה פרטניים** - קיום שיח עם השותפים הרלוונטיים ברמה פרטנית על מתכונת העבודה, על דפוסי התקשורת, על תחושות אי-נוחות אם היו במהלך הדרך וכדומה. ראוי לקיים שיח עם המנהל, עם המנחה הפדגוגי, עם המפקח ושותפי מפתח נוספים אם יש.
- ב. תהליך העבודה הארגוני** - בסעיף זה ראוי לכלול מרכיבים של שותפים בתהליך, דרכי עבודה ומנגנונים בתהליך.

ג. **תפוקות ותוצאות** - בסעיף זה ראוי לבחון את אפקטיביות ההתערבות ומידת השפעתה על קידום התפוקות. מעבר שיטתי על ההתקדמות במרחבים השונים תוך יצירת שפה משותפת באשר להתקדמות או אי-התקדמות בכל סעיף מאפשר הבנה של חסמים ומנופי שינוי. הדבר גם מאפשר זיהוי של עמדות של בעלי תפקידים שונים בתוך בית הספר.

ניתן להשתמש במפגש צב"ם אחרון או בישיבת צוות ניהול לבחינה מסודרת של תוצאות העשייה. לשם כך, עומד לרשותכם הכלי למיקוד התערבות. זהו כלי שמושתת על מסמך התפוקות ומחווה התפוקות במתכונת בחן את עצמך.

ד. **גיבוש תוכנית עבודה ארוכת טווח** - יש להתמקד בתפוקות שלא היו על סדר היום בהתערבות בשנה זו. בתפוקות אלו כדאי לדרג את מידת הדחיפות, את ההיתכנות ואת טווח הזמן שבו נכון להתחיל לעבוד על תפוקה זו - במייד, בשנה הבאה, בטווח הבינוני, כלל לא. כמובן שכל דירוג מחייב הנמקה בשיח פנים אל פנים.

סיכום שנה

המדריכה והיועץ הארגוני יכינו סיכום של תהליכי ההדרכה והליווי הארגוני. לסיכום זה יש כמה מטרות:

- א. **שימור הידע שנצבר בתהליכים שליוויתם השנה בבתי הספר.**
- ב. יצירת תשתית מסודרת ותמציתית להעברת הידע לגורמים רלוונטיים (מדריך חדש, מלווה בית ספרי וכדומה).
- ג. יצירת תשתית לתיק בית ספרי כדי להבטיח תהליך ליווי רציף ומקצועי.

מבנה הדוח

- תעודת זהות בית ספרית.
- שותפים מרכזיים בהובלת תהליכי השינוי בבית הספר.
- תוכניות מתערבות בבית הספר.
- מיקוד במרחבי הפעולה הבית ספריים ובתהליכים שהתקיימו בשנה זו.
- הפקת לקחים, אתגרים ויעדים לשנה הבאה.
- תובנות כלליות.

תהליך הסיכום

- ✓ שימור הידע וכתובת הדוח הם תוצר של תהליכי סיכום שייעשו בהנחיית המדריך והמלווה הארגוני עם המנהל, צוות הניהול וצוותי המורים.
- ✓ כתיבת הדוח מורכבת מהשלבים האלה:
 1. רישום הנושאים שאותם המדריך והיועץ הארגוני החליטו לסכם.
 2. איסוף נתונים ועדויות ואיתור השותפים להובלת הנושא.
 3. מפגש שיח עם המנהל וצוות מוביל על ההישגים ועל המטרות.
 4. תיעוד בהתבסס על מסמכים רלוונטיים כגון: מסמך התפוקות, תוכנית העבודה הספציפית של בית הספר וכדומה.
 5. שיתוף והפצת לקחים.

חשוב לזכור: ✓

1. הדוח אינו של היועץ או של המדריך; הוא של בית הספר והוא צריך להיות בהיר ונהיר לכל בעלי התפקידים וצוות בית הספר.
2. תהליך הסיכום מזמן רפלקציה ובחינת תהליכי תכנון מול ביצוע של המדריך והיועץ הארגוני.
3. על הדוח לעסוק בתובנות ולא בפעולות ולהתמקד באפקטיביות של הפעולות.
4. שוב שהדוח יתבסס יותר על עדויות ופחות על רשמים ופרשנויות.



5. הערכה הוליסטית לקביעת מטרות בית ספריות מכוונות פרט: שאלון תמ"י 360

במסגרת תוכנית מרום מופעל נעשה שימוש בכלי לאבחון ומיפוי בית ספרי ממוקד פרט. בתי הספר מחויבים לעשות שימוש בכלי זה בכפוף להתאמתו לתהליכים שמובילים היועץ הארגוני והמדריך הבית ספריים.

להלן הסבר קצר על הכלי

שאלון תמ"י 360 - התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון

תמ"י, ראשי תיבות של תמונת מצב יישובית, הוא כלי מיפוי מותאם שנוצר במסגרת התוכנית הלאומית לילדים בסיכון 360. התמ"י מציג תמונת מצב רחבה לגבי תפקוד ומצבי סיכון במעגלי חיים שונים של הילד (לימודי, רגשי, חברתי, משפחתי ועוד), כמו גם המענים השונים הניתנים לילדים בסיכון על ידי בית הספר והקהילה. התמונה המתקבלת מאפשרת לבחון את רמת ההלימה בין צורכי הילדים (לא פרטני) ובין המענים הניתנים. שאלון התמ"י רלוונטי לבתי הספר במרום לאור ריכוז גבוה של ילדים ונוער בעלי פוטנציאל סיכון.

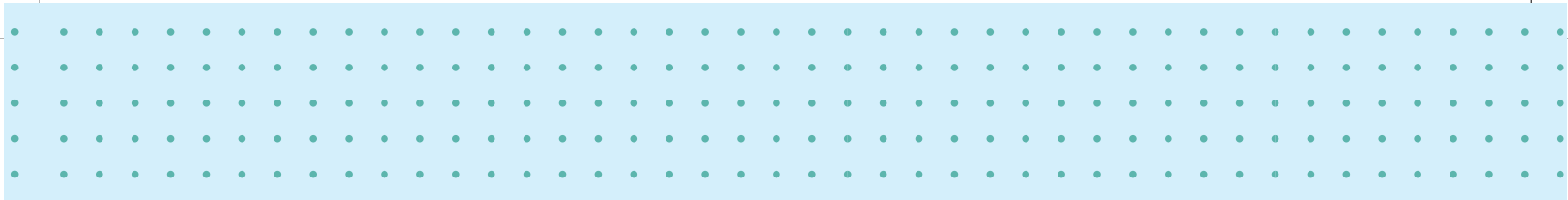
את הכלי ממלאים מחנכי הכיתות בעזרתם של יועצי בית הספר, מורים מקצועיים וכל איש מקצוע שנמצא בקשר עם הילד במהלך השנה. בתי ספר שעשו שימוש בכלי זה דיווחו על תגליות והארות שסייעו להם בהתאמת פעילויותיהם ובהשגת מטרותיהם בצורה אפקטיבית. הגורם המסייע להעברת התמ"י בתוכנית מרום הוא המדריך הבית ספרי. כדי להעביר את הכלי, יפנה צוות מרום מחוזי לרפרנט לתוכנית הלאומית 360. להרחבה ולמידע נוסף קראו את החוברת: תמ"י בית ספרי - מתכנון לביצוע, המנהל הפדגוגי 2017.



ניהול עצמי

1. חזון, הנחות יסוד, מטרות ומשאבים | 2. עקרונות הניהול העצמי
3. תפקיד היועץ הארגוני בניהול העצמי ותפוקות מצופות | 4. כלים ועקרונות לתהליך ההתערבות של היועץ הארגוני
- 4א. הכנה לקראת כניסה לבית הספר | 4ב. מיפוי עקרונות הניהול העצמי
- 4ג. גיבוש תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים/היבטים פדגוגיים | 4ד. ארגוניים וכלכליים
- 4ה. הכנה לקראת הוועדה המלווה הבית ספרית





ניהול עצמי

1. חזון, הנחות יסוד, מטרות ומשאבים

רקע

הרפורמה להעברת בתי ספר לניהול עצמי בישראל החלה ב־1982 בהנהגת המדיניות של 'בתי ספר בניהול עצמי'. היא קיבלה דחיפה משמעותית בהחלטת ממשלה ממרס 2011 שבה הוחלט כי בשנים תשע"ב-תשע"ה צפויים כלל בתי הספר היסודיים לפעול במתכונת של ניהול עצמי. הבשורה המשמעותית ביותר במעבר של בתי הספר לניהול עצמי היא קבלת אוטונומיה פדגוגית, מנהלתית ותקציבית, שהופכת את הפירמידה על ראשה ומעבירה את מוקד קבלת ההחלטות לתוך בית הספר במקום מחוצה לו. ביסוד הניהול העצמי עומדת העברת סמכויות בתחומי כוח אדם, ניהול המשאבים ופדגוגיה ממוסד החינוך ומהרשויות המקומיות למנהל בית הספר ולצוות החינוכי שלו. בד בבד, הניהול העצמי משקף את הצורך ביצירת הלימה בין סמכות לאחריות.

חיים גזיאל מציין בספרו, 'בית ספר בניהול עצמי', כי "הנחות היסוד שעמדו בבסיס הקמתו של בית הספר בניהול עצמי היו כדלקמן: האצלת סמכויות לבית הספר תאפשר מיקוד ישיר של התכנון והתקצוב בצורכי החינוך בשדה; הסמכות והאחריות ירוכזו בצומת הקרוב ביותר לתלמיד; מנהל בית הספר, הצוות והקהילה יוכלו בדרך זו לתעל את המשאבים הקיימים בהתאם לצורכי המוסד ולאוכלוסיית התלמידים; בית הספר יוכל כך לקבל החלטות בזמן אמת וביתר התאמה לצרכים הספציפיים, שהרי רק המוסד עצמו נמצא בנקודת תצפית הולמת המאפשרת לאבחן צרכים אלה במדויק; יש סיכוי שבכך יובטח סגנון ניהול יזמי ואוטונומי; תתפתח שיטה תקפה של נשיאה באחריות על ידי הצמדת הסמכות לאחריות; ותיווצר קרקע פורייה למעורבותם של ההורים והקהילה בנעשה בבית הספר". בשנים 2012-2018 - נכנסו כלל בתי הספר היסודיים לניהול עצמי. החל משנת 2018 נכנסות בהדרגה חטיבות הביניים למהלך וזאת כחלק מתפיסה כוללת שבה שואפים להעביר לניהול עצמי את כלל מערכת החינוך בישראל.

1. הניהול העצמי - תעודת זהות

חזון

מוסדות החינוך, על כל הרצף החינוכי, פועלים במרחב של גמישות, סמכות, אחריות ושותפות המושתת על ערכי אמון, מקצועיות ומצינות.

- ✓ **תרבות ארגונית בית ספרית אפקטיבית ומעצימה.**
- ✓ **מערכת מבנית-ארגונית שותפה ותומכת (בית ספר - רשות מקומית - פיקוח).**
- ✓ **תשתית ערכית של אמון, מקצועיות ומצינות.**
- ✓ **בתי הספר פועלים ביוזמה, ביצירתיות ובמקצועיות.**

1 השימוש בלשון זכר נעשה מטעמי נוחות. הכוונה היא, כמובן, לכל המגדרים.



הנחות יסוד



תיאוריית השינוי המנחה את המעבר לניהול עצמי

מתן אוטונומיה לבית הספר מעניקה לו את היכולת להסתגל לסביבה המשתנה באופן תדיר, להתחדש, להתייעל, להיות קשוב לצורכי התלמידים והצוות ולשאת באחריות לתוצאותיו והחלטותיו.

מטרות הניהול עצמי

ליצור בבית הספר תפיסה ניהולית-ארגונית שבה הוא הופך למוקד קבלת החלטות בשיתוף הצוות. יש לו יכולת לגבש לעצמו חזון, מטרות ויעדים, מעוגנים בתוכנית עבודה, תוך הפעלת שיקול דעת בהקצאת המשאבים וקבלת אחריות ומחויבות לתוצאות.

הוגדרו חמש מטרות עיקריות ל"בתי ספר בניהול עצמי" לצורך מימוש הניהול העצמי:

1. הגדרת מטרות פדגוגיות בית ספריות ברורות ומוסכמות בהתאמה לצורכי בית הספר.
2. התאמת תכניות הלימודים למטרות הפדגוגיות של בית הספר.
3. הפעלת משוב פנימי לשם קידום אוכלוסיות תלמידים ופיתוח צוותי ההוראה.
4. הרחבת סמכויות בתחום כוח העזר ורכישת שירותים.
5. הגברת העצמאות של בית הספר בניהול התקציב (משק כספי: סגור).

משאבי ליווי

בתי הספר והרשויות הנכנסים לניהול עצמי מקבלים את המשאבים האלה:

שנת כניסה ראשונה	כוח אדם	משאבים כספיים
שנת כניסה ראשונה	יועץ ארגוני + יועץ כלכלי לבית הספר ולרשות	סל תלמיד
ליווי המשכי	יועץ ארגוני/יועץ כלכלי במסגרת הפיתוח המקצועי ובמודלים מחוזיים שונים של ליווי.	סל תלמיד

יתרונות הניהול העצמי

הניהול העצמי מעניק יתרונות לשלושת הגופים המרכזיים במערכת החינוך: בית הספר, משרד החינוך והרשות המקומית.

יתרונות הניהול העצמי לבית הספר

1. האצלת סמכויות תאפשר למנהל ולצוות בית הספר לעשות שימוש יעיל יותר במשאבים המיועדים ללימוד ולהוראה.
2. בית הספר יוכל להגיב ביתר גמישות לצורכי התלמידים.
3. קבלת החלטות בזמן אמת, וביתר התאמה לצרכים האינדיווידואליים, כולל צורכי התלמידים החלשים והחזקים ובהתאמה למיפוי הנתונים של בית הספר.
4. התאמה בין צרכים, מענים ומשאבים.
5. חובה להגדיר מטרות ברורות כדי לקדם את כלל הגורמים הבית ספריים, תלמידים, צוות וקהילה.

יתרונות הניהול העצמי למשרד החינוך

1. בטווח הרחוק, האצלת סמכויות ניהול ממשרד החינוך לבית הספר תאפשר למשרד להתרכז בהגדרת יעדים לאומיים, מטרות חינוכיות בסיסיות וסטנדרטים איכותיים, ולפקח על ביצועם.
2. שחרור הדרגתי מתהליכי הניהול השוטף ופניות לבקרה על איכות החינוך ועל תהליכי הניהול.

יתרונות הניהול העצמי לרשות המקומית

1. הרחבת המעורבות של הרשות במהות החינוכית-פדגוגית.
2. העברת אחריות לבתי הספר לניהול השוטף ויצירת פניות של הרשות לבחינת התפיסה החינוכית-פדגוגית-רשותית והנחלתה לבתי הספר.
3. שיח פדגוגי הסובב סביב משאבים ומענים המתאימים לכל אחד מבתי הספר בהתאם למאפייניו, בד בבד עם מתן מענה דיפרנציאלי לבתי הספר באותה הרשות.

- להרחבה על הקשר בין רשויות לניהול עצמי ראו נספח: "מעבר מיטבי לניהול עצמי - רמת הרשות".



2. עקרונות הניהול העצמי

ליצור בבתי הספר תפיסה ניהולית-ארגונית
בית הספר הופך להיות מוקד לקבלת החלטות; בשיתוף הצוות, הוא מגבש לעצמו חזון, מטרות ויעדים, בונה תוכנית עבודה, מפעיל שיקול דעת בהקצאת המשאבים ומקבל אחריות ומחויבות לתוצאות.
ניהול עצמי מבוסס על שישה עקרונות יסוד אשר בלעדיהם לא ניתן לקיים מערך ארגוני-כלכלי-תפעולי מיטבי בבתי הספר, ואלו הם:

1. מיקוד שליטה פנימי

- ✓ תפיסה של העברת מוקד ההחלטות לבית הספר.
- ✓ בית ספר מגבש לעצמו חזון, גוזר מתוכו מטרות ויעדים, קובע סדרי עדיפויות ומפנה אליהם משאבים.

2. האצלת סמכויות וביזור סמכויות

- ✓ בבתי ספר בניהול עצמי מתקיימים תהליכים של שיתוף הצוות, העצמה והאצלת סמכויות.
- ✓ תוכנית העבודה היא תוצר של תפיסה שלה שותף כל סגל המורים.

3. ניהול מושכל של משאבים

- ✓ בית ספר נהנה מגמישות בהפעלת מכלול המשאבים העומדים לרשותו.
- ✓ בית הספר מתכנן ומאגם את המשאבים, מקצה אותם באופן יעיל ומהיר, מנהל אותם בחיסכון וביעילות ויוזם פעולות להגדלת משאביו.

4. בית ספר כארגון לומד

- ✓ תוכנית העבודה מבוססת על למידה מתמשכת וידע ארגוני.

5. אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון (אחריותיות)

- ✓ בבתי ספר בניהול עצמי נוצרת תרבות ניהולית של אחריות ומחויבות לתוצאות ומתן דין וחשבון.
- ✓ מתן אוטונומיה וסמכות לבתי הספר תגביר את האחריות והמחויבות שלהם לתוצרים.

6. פיתוח יחסי בית הספר-סביבה

- ✓ המורים, התלמידים וההורים שותפים בקבלת החלטות ומגויסים להגשמתן.
- ✓ בתוכנית העבודה יש התייחסות לשותפויות ולקשרים שמקיים בית הספר עם הקהילה.

יישום העקרונות של הניהול העצמי עתיד להוביל לשינוי בתרבות הארגונית של בית הספר. שינוי תרבות ארגונית הוא תהליך ארוך ומורכב, ופעמים רבות, מיקוד בשינוי התרבות הניהולית יוביל לתוצאות בטווחי זמן קצרים יותר, וזאת מכמה טעמים: **ראשית**, מספר חברי הצוות הרלוונטי להשפעה ישירה קטן יותר. **שנית**, קל יותר לתחום תהליכי עבודה ונורמות עבודה ניהוליות ולשכללן. **שלישית**, חברי הארגון מסתכלים תמיד, בראש ובראשונה, על המנהיגות. לפי זה הם מבינים מה נתפס כראוי וכמקובל. ברגע שהמנהיגות מציבה רף מנהיגותי ניהולי, שאר חברי הארגון מתיישרים פעמים רבות לפי הנורמות החדשות, בזכות דוגמה אישית ומכוונות ליישום של חברי ההנהגה.

כדי להעמיק את תפיסת הניהול העצמי בבית הספר על מנהל בית הספר לשאוף להעמיק שלושה עקרונות יסוד אלו:

אחריותיות - אחריות מחויבות, מתן דין וחשבון

נטילת אחריות עם נכונות לתת דין וחשבון ולשאת בתוצאות. ערך האחריותיות המובנה משילוב שבין אחריות לסמכות, מחייב קביעת סטנדרטים שאמורים להניע ולעצב התנהגויות של חברי הארגון. המעבר לניהול עצמי מחייב פיתוח וחזוק תפיסה של אחריותיות ותרגומה לתהליכים, לתפוקות ולתוצרים חינוכיים. הטמעת האחריותיות הכרחית, הן כלפי חוץ - להמשך העברת הסמכויות ממשרד החינוך ומהרשות המקומית - והן כלפי פנים, כדי שבית הספר יצמח כארגון שמייצר איזונים בין אוטונומיה ובין אחריות.



ביזור, האצלת סמכויות והעצמה - מרחב גמישות וצמיחה בכל רמות בית הספר - האצלת סמכויות = תהליך אינטראקטיבי, תקשורתי ומכוון שבאמצעותו המנהיג מעביר למונהג תחומי אחריות וסמכות שלא היו בידיו קודם, ומזמן לו את התנאים למימושם (שימרון רוזנווסר, 2011).

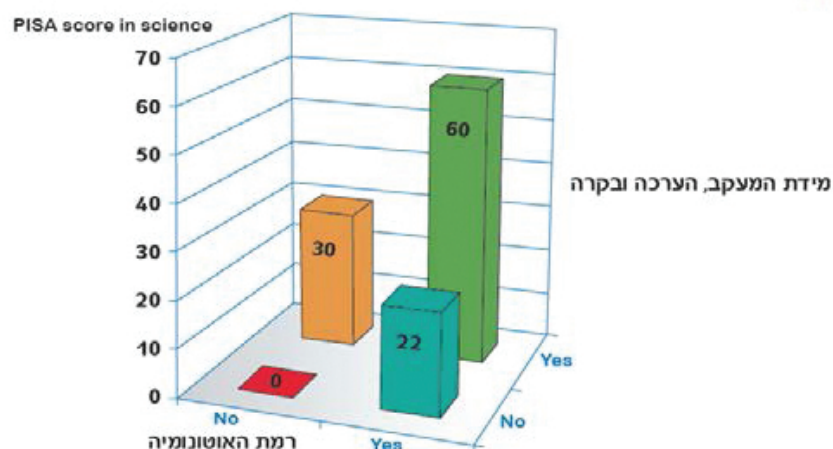
רמות של האצלת סמכויות



בניהול עצמי, התהליך הוא של מעבר מרמות 3 ו-4 לרמות 2 ו-1. המנהל מבזר סמכויות ויוצר תשתית ארגונית של שותפות בקבלת החלטות.

ניהול מושכל של משאבים - משאבים = משאבי כסף, זמן, כוח אדם, שעות, ידע, ציוד, עמותות, מתנדבים, סביבת פיזית של בית הספר, חברות שקשורות לבית הספר, קהילה, תנועות נוער וכדומה. ניהול מושכל של משאבים משמעו: כיצד אני מנהל את כלל המשאבים (לא רק כספיים) בתוך בית הספר ומחוצה לו לצורך הגשמת יעדי בית הספר.

הקשר בין אוטונומיה אחריותית והישגים לימודיים



3. תפקיד היועץ הארגוני בניהול עצמי ותפוקות מצופות

תהליך ההתערבות של היועץ הארגוני כולל **ארבעה שלבים** מרכזיים:

1. הכנה לקראת כניסה לבית הספר.
2. מיפוי עקרונות הניהול העצמי.
3. גיבוש תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים/היבטים פדגוגיים, ארגוניים וכלכליים.
4. הכנה לקראת הוועדה המלווה הבית ספרית.

מסמך זה מגדיר את ליבת התפקיד של היועץ הארגוני הבית ספרי והיועץ הארגוני הרשותי וממפה את תחומי האחריות המרכזיים ואת התפוקות והמשימות העיקריות. המסמך נועד לסייע ליועץ הארגוני לכוון את עיקר מאמציו ולדייק את אופן פעולתו בהובלת תהליכים ארגוניים בבית הספר וברשות המקומית. תהליכי ההתערבות לכל בית ספר ולכל רשות יגובשו לאור העקרונות המנחים של הניהול העצמי ובהתאם לנתונים, למאפיינים ולצרכים המיוחדים של בית הספר והרשות המקומית. עם זאת ישאף היועץ הארגוני לעבוד אל מול המשימות הממוקדות אשר הוגדרו במסמך התפוקות ליועץ וזאת כדי להנחיל את הידע הנדרש לבתי הספר והרשות המקומית בזמן המעבר לניהול העצמי באופן מלא ומדויק ככל שניתן.

עקרונות מנחים בעבודת היועץ הארגוני בבית הספר

- ✓ עבודה מותאמת לצורכי בית הספר ובהלימה לתפוקות ניהול עצמי.
- ✓ מכוונות לבניית היכולות והכישורים של הארגון ובעלי התפקידים בו, כך שיוכלו לעבוד באופן עצמאי ואפקטיבי לאחר סיום הליווי.
- ✓ יצירת שותפויות עם גורמים רלוונטיים בבית הספר ומחוצה לו.

דרכי פעולה מרכזיות

- ✓ אבחון קצר.
- ✓ חשיפת בית הספר לידע אקדמי ולידע שדה בנושאים מנהיגותיים, ארגוניים וניהוליים.
- ✓ ליווי וחניכה למנהל ולצוות מוביל להטמעת העקרונות.



הגדרת תפקיד היועץ ותפוקות מצופות (יועץ ארגוני בית ספרי)

תחום אחריות	תפוקות/משימות נדרשות	תוצר נדרש	מועד אחרון לביצוע	מסגרת שעות
הכנה לקראת כניסה לבית הספר	1. שיח עם מפקח בית הספר באמצעות מחוון בית ספרי. 2. בירור עצמאי על בית הספר דרך אתר בית הספר, תוצאות מיצ"ב משרד החינוך ועוד... 3. יצירת קשר עם מנהל בית הספר (מתווה שיח טלפוני) לקביעת מתווה המפגש כולל סדירות למפגשים עד סוף השנה. 4. קבלת תוכנית עבודה טרם המפגש הראשון באמצעות מפקח/מנהל לקראת פגישה.	1. סיכום מתווה למפגשים שנתיים עם מנהל בית ספר.	אוגוסט-ספטמבר	1



מסגרת שעות	מועד אחרון לביצוע	תוצר נדרש	תפוקות/משימות נדרשות	תחום אחריות
4	סיום שלב א עד אמצע נובמבר	תוכנית עבודה מקושרת משאבים עדכנית לשנת הלימודים שלאחר מכן, בהתאם למדיניות משרד החינוך ובאמצעות מערכת תום. בתוכנית יהיו ההדגשים האלה: תוצר שלב א -	1. ניתוח ובחינת תוכנית העבודה אל מול: 1. חזון בית הספר. 2. עקרונות הניהול העצמי בדגש על אחריותיות, ניהול משאבים וביזור סמכויות . 2. מיפוי התרבות הארגונית הקיימת בבית הספר וזיהוי הפער בין התרבות הקיימת לבין תרבות הניהול העצמי. 3. סיוע בהגדרת יעדים מדידים/ברי בדיקה לקידום תרבות הארגונית של ניהול עצמי בבית הספר - בתוך תוכנית העבודה הבית ספרית הקיימת. 4. בחינת מנגנונים וסדיריות קיימות והתאמתם לטובת הטמעת היעדים שבתוכנית העבודה. 5. הכנת מנהל בית הספר להצגת עקרונות הניהול העצמי (לפחות עקרונות יסוד) אל מול תוכנית העבודה הבית ספרית בחדר מורים.	מיפוי עקרונות הניהול העצמי
4	מאמצע נובמבר ועד סוף דצמבר	חשיפת עקרונות הניהול העצמי למנהל בית הספר וצוותו, תוך שימוש בתוכנית העבודה כפלטפורמה להיכרות והטמעה של העקרונות, בדגש על שלושה עקרונות מרכזיים: מיקוד שליטה פנימי אחריותיות ביזור סמכויות מסמך אפיון קצר (עמוד אחד) לאבחון תרבות ארגונית של בית הספר בדגש על הנקודות שעליהן יש לעבוד כדי להטמיע את תרבות הניהול העצמי. יש לתקף דוח זה מול מנהל בית הספר ונציג ניהול עצמי במחוז.		



מסגרת שעות	מועד אחרון לביצוע	תוצר נדרש	תפוקות/משימות נדרשות	תחום אחריות
4	סוף דצמבר עד סוף ינואר	גיבוש מסמך מסכם המכיל: א. מדיניות בית הספר בנושא שותפויות ושיתופי פעולה. ב. גיבוש מתווה וכיווני פעולה אופרטיביים לפיתוח ולקידום מערכת היחסים של בית הספר עם הסביבה הבית ספרית, תוך שימת דגש על: 1. מיפוי של הסביבה (שותפים, בעלי פוטנציאל לשיתוף פעולה בתחומים שונים, מאפיינים ייחודיים). 2. הצגת הישגים מצופים כתוצאה מכינון מערכת יחסים של בית הספר עם סביבתו. 3. גיבוש מדיניות בית ספר ברורה המוסכמת על בית הספר (לפחות צוות מוביל/ניהול שותף בגיבושה) ביחס לקהילה ולסביבת בית הספר.	1. מיפוי הגורמים השונים בקהילה. והיכולים להיות שותפים פוטנציאליים לקידום מטרות בית הספר. 2. סיוע באיתור גורמים כלכליים בעלי פוטנציאל לשיתוף פעולה עם בית הספר. 3. סיוע בזיהוי גורמים מעכבים (מקשים על יכולתו של בית הספר להשיג את מטרותיו). 4. סיוע בגיבוש מדיניות בית ספרית בנוגע לבניית שותפות ומערכת יחסים אפקטיבית ומיטבית עם הסביבה, לרבות אסטרטגיה וכלים פרקטיים לשיתוף הורים. 5. סיוע בבניית המנגנונים והמסגרות השיתופיות שבית הספר מעוניין להקים.	מיפוי עקרונות הניהול העצמי



מסגרת שעות	מועד אחרון לביצוע	תוצר נדרש	תפוקות/משימות נדרשות	תחום אחריות
6-4	ינואר-מאי	תוכנית מכוונת לקידום יעדיו הפדגוגיים של בית הספר ובהלימה לתוכנית האסטרטגית של משרד החינוך ומדיניות הרשות המקומית הכוללת: אבני דרך פעולות מרכזיות לוח זמנים • מדדי ביצוע ומדדי תפוקה תוכנית מקושרת משאבים- נתמכת מערכת תום לקראת הצגה בוועדה מלווה לאישור תוכנית עבודה לשנה העוקבת.	א. סיוע בהכנת תוכנית העבודה המפרטת את היעדים למשימות, דרכי פעולה והקצאת משאבים ומבטאת את האינטגרציה בין ההיבטים הפדגוגיים וההיבטים הכלכליים (בהסתמך על המדיניות האסטרטגית של המשרד ומסמך המתנ"ה ויעדי הרשות המקומית). ב. גיבוש סדיריות ליצירת ממשק עם היועץ הכלכלי ברשות המקומית לטובת הכנסת היבטים כלכליים ותפעוליים לתוכנית העבודה מקושרת המשאבים. התוכנית תיבנה בשיתוף של לפחות: צוות ניהול/מוביל, מחנכים וייצוג של מורים מקצועיים ליועץ הארגוני הבית ספרי האחריות היעוצית הכוללת בסיוע לגיבוש תוכנית עבודה מקושרת משאבים.	גיבוש תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים היבטים פדגוגיים, ארגוניים וכלכליים



תחום אחריות	תפוקות/משימות נדרשות	תוצר נדרש	מועד אחרון לביצוע	מסגרת שעות
הכנה לקראת הוועדה המלווה הבית ספרית	1. סיוע בהגדרה של המטרות, היעדים והתפוקות המצופות של הוועדה המלווה הבית ספרית - (ניתן להיעזר במתווה מוצע לוועדה מלווה). 2. סיוע ביצירת דפוסי עבודה לפעולת מנהל בית הספר עם הוועדה הכולל: א. גיבוש מתווה הוועדה ב. קביעת משתתפי הוועדה הקבועים והנלווים. ג. תכנון אופן הצגת תוכנית העבודה של בית הספר. ד. פרוטוקול לבקרה ויישום החלטות הוועדה. 3. סיוע בהפקת תובנות מתהליך העבודה עם הוועדה המלווה. 4. סיוע בניהול הידע ותיעדו.	1. גיבוש מסמך מדיניות בית ספרי (2-3 עמודים) לעבודה סדורה ואפקטיבית עם הוועדה המלווה הבית ספרית הכולל: א. מטרות העבודה עם הוועדה המלווה. ב. יעדים ותפוקות מצופות ג. קביעת משתתפי הוועדה המלווה (הקבועים והמשתנים ד. אופן עבודת הוועדה: מועדי התכנסות, תכנים, אופן הצגת תוכנית העבודה, וצעדים להפקת מסקנות ותובנות מהעבודה. היועץ יעזור למנהל בית הספר בגיבוש שגרות ומנגנונים אשר יעזרו לאחרון לרכז את עבודת הוועדה ולהיות פרואקטיבי בכל הנדרש לכינוסה. הדגש הוא שעבודת הוועדה תהיה שיטתית, עקבית ומכוונת לתוצאות (נוהלי עבודה, מועדי פגישות, מנגנונים לטיפול במחלוקות, הערכת התקדמות בית הספר ועוד).	ינואר-מאי	6
סך כל שעות הליווי הנדרשות				
				25



הגדרת תפקיד היועץ ותפוקות מצופות (יועץ ארגוני רשות)

תחום אחריות	תפוקות/משימות נדרשות	תוצר נדרש	מועד אחרון לביצוע	מסגרת שעות
רענון ספר נהלים רשותי	1. יצירת קשר טלפוני עם מנהל אגף חינוך לקבלת ספר הנהלים הקיים טרום הפגישה הראשונה ברשות. מחקר אישי כללי על תפיסת החינוך היישובית. ליווי נציגי הרשות המקומית בתהליך גיבוש, רענון וניסוח ספר נהלים רשותי המתבסס על ספר הנהלים הקיים. 2. הגדרת הממשק ויצירת סדירות עם היועץ הכלכלי ברשות המקומית לרענון ולעדכון היבטים כלכליים ותפעוליים בספר הנהלים. 3. סיוע בהמשך תכנון, יצירה ומיסוד של תשתית ארגונית שיתופית ליישום הניהול העצמי. 4. סיוע בגיבוש תוכנית עבודה רשותית להמשך יישום והטמעה אפקטיבית של הניהול העצמי. 5. סיוע בניסוח והבניית השותפות הפדגוגית-ארגונית בין הרשות המקומית לבתי הספר.	1. מתווה המגדיר את מערכת היחסים, הממשקים ונוהלי עבודה בין הרשות המקומית, משרד החינוך ובתי הספר. בחטיבות הביניים יש להתייחס לסוגיית הבעלויות והשש-שנתי. 2. הבניית תהליך רשותי לגיבוש ספר הנהלים, הכולל מפגשים סדורים עם כלל השותפים לגיבוש ספר הנהלים שבו: א. חלק ארגוני-פדגוגי המפרט את התפיסה החינוכית, הנחות היסוד ועקרונות העבודה עם בתי ספר בניהול עצמי. ב. פירוט עקרונות ונהלים לניהול כספים בבתי ספר בניהול עצמי. ג. פירוט עקרונות ונהלים המעגנים את יחסי העבודה והתקשורת בין בתי הספר לרשות המקומית לעיגון יחסי הצדדים, לקביעה ברורה של חלוקת תחומי האחריות בין בתי הספר והרשות המקומית, למימוש תחומי האחריות של בתי הספר, להשכרת מבנים ולהעסקת כוח עזר פדגוגי. יעדים ותפוקות מצופות בהטמעת הניהול העצמי ביישוב הכולל:	נובמבר-מרס במהלך חודש ינואר יוגש דוח ביניים המתאר את התקדמות התהליך. במהלך החודשים מרס-אפריל יוגש ספר מגובש.	10 שעות



תחום אחריות	תפוקות/משימות נדרשות	תוצר נדרש	מועד אחרון לביצוע	מסגרת שעות
רענון ספר נהלים רשותי		ד. פירוט המנגנונים השיתופיים ברמת הרשות, כגון פורום המ"מים: מנהלי בתי ספר, מפקחים, מנהלי מחלקות חינוך, מנהלי בעלויות חינוך. ה. קביעת סדירות למפגש פורום הממ"ים וועדת יישום יישובית. ו. גיבוש מערך הכשרה, ליווי ובקרה ברמת הרשות המקומית. ז. מיסוד של מערכת יחסי הגומלין הפדגוגיים, הארגוניים והכלכליים בין בתי הספר, בעלויות, שש-שנתי והרשות המקומית. מערכת היחסים שתעוגן במסמך מדיניות החינוך ביישוב צריכה להתבסס על הסכמה על מטרות משותפות, כבוד, אמון והערכה הדדית. ח. ממשיק עבודה בין היועץ הארגוני והיועץ הכלכלי לטובת גיבוש המשך מתווה היישום הכלכלי- תפעולי, לרבות התייחסות להשכרת מבנים והעסקת כוח עזר.		



תחום אחריות	תפוקות/משימות נדרשות	תוצר נדרש	מועד אחרון לביצוע	מסגרת שעות
רענון נהלים רשתיים מוסדרים לעבודת הוועדה המלווה	1. סיוע בהגדרת מקומה ותפקידה של הרשות המקומית כשותפה אפקטיבית בוועדות המלוות הבית ספריות. 2. סיוע בחילוף מסקנות וגיבוש תובנות בתום מפגשי הוועדות המלוות. 3. סיוע בגיבוש מסמך מדיניות רשותי לעבודה סדורה ואפקטיבית של הוועדות המלוות של בתי הספר.	1. גיבוש מסמך עבודת הוועדה יכלול: א. מקומה של הרשות כבעלת תפקיד ואחריות בוועדות המלוות. ב. חידוד מטרותיה ותפקידיה במסגרת הוועדה. 2. גיבוש כלי לפרוטוקול מודר לתייעוד הוועדה ובקרה של תכנון מול ביצוע.	אפריל	10
ייעוץ, ליווי והכנה לוועדה רשותית במחוז	1. סיוע בהגדרת התפיסה החינוכית הרשותית הכוללת: חזון חינוכי יישובי, מטרות, יעדים ואתגרים מרכזיים. 2. סיוע ביצירת מנגנונים ודפוסי עבודה לסנכרון תוכנית החינוך הרשותית בקרב בעלי התפקידים ברשות המקומית הכוללים: א. סדר יום מתוכנן במשותף על ידי בעלי תפקידים ברשות. ב. פרוטוקולים (גיבוש מסמך פרוטוקול למעקב אחר הוועדה הרשותית והחלטותיה). ג. תכנון אופן הצגת תוכנית העבודה של הרשות. 3. סיוע בהפקת תובנות מתהליך העבודה עם הוועדה הרשותית במחוז. 4. סיוע בניהול הידע ותייעודו.	1. מסמך מדיניות רשותי לעבודה אפקטיבית עם הוועדה הרשותית במחוז, הכולל: א. מטרות העבודה עם הוועדה הרשותית במחוז. ב. יעדים ותפוקות מצופות. ג. החלטה בדבר משתתפי הוועדה הרשותית (הקבועים והמשתנים). ד. קביעת סדירויות הוועדה: תוכנית עבודה שנתית, מועדי התכנסות, תכנים, אופן הצגת תוכנית העבודה, מבנה פרוטוקול הוועדה להפקת מסקנות ותובנות מהעבודה. 2. תכנון אופן הצגת תוכנית העבודה של הרשות לפני הוועדה הרשותית במחוז סיוע בתכנון אופן ההצגה, בבחירת השותפים להצגה, בניסוח הסוגיות והשאלות שיובאו לדיון ובבחירת המסמכים שיוצגו.	אפריל	5
סך כל שעות הליווי הנדרשות				
				25



תפקיד היועץ הארגוני אל מול היועץ הכלכלי



4. כלים ועקרונות לתהליך ההתערבות של היועץ הארגוני

בפרק זה ניתן תפיסות, עקרונות וכלים ליישום של ארבעת השלבים המרכזיים בתהליך ההתערבות:

- הכנה לקראת כניסה לבית הספר.
- מיפוי עקרונות הניהול העצמי.
- גיבוש תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים/היבטים פדגוגיים, ארגוניים וכלכליים.
- הכנה לקראת הוועדה המלווה הבית ספרית.

א. הכנה לקראת כניסה לבית הספר

לאור תהליך ההתערבות הקצר במסגרת ליווי בתי הספר בניהול עצמי, נדרשת הכנה מקדימה מעמיקה של היועץ להיכרות ראשונית, טרם הכניסה לבית הספר. המידע שהיועץ נדרש לאסוף לקראת המפגש הראשון עם בית הספר, עתיד להגיע מכמה מקורות שונים המשלימים זה את זה. לפיכך עליו לקיים שיח עם מפקח בית הספר, לאתר מידע באתר בית הספר על כלל המדדים הפדגוגיים והאקלימיים וכדומה. להשלמת התמונה, יבקש היועץ, כבר בשיחת הטלפון הראשונה עם מנהל בית הספר ולאחר תשאול קצר, לקבל מראש את תוכנית העבודה של בית הספר. כך יוכל להגיע מוכן למפגש הראשון בבית הספר עם מתווה ליווי מוצע לשיח ראשוני עם המנהל.



מתווה לשיח - בירור מידע ראשוני

שם בית הספר _____ רשות _____ סמל המוסד _____
 שם המנהל _____ ותק בניהול _____ שם המפקח _____
 מספר המורים _____ מספר התלמידים _____ מספר הכיתות _____
 פרופיל המורים (תארים, הכשרות וכדומה) _____
 מדד הטיפוח _____ גובה סל התלמיד _____

חזון בית הספר/עיקרון פדגוגי

מטרות מרכזיות

יעדי בית הספר	פעולות מרכזיות	משאבים נדרשים

אתגרים מרכזיים	הצלחות מרכזיות



משהו שחשוב שאדע לפני הכניסה לבית הספר:

ב. מיפוי עקרונות הניהול העצמי

מתווה למיפוי התרבות הארגונית על פי עקרונות הניהול העצמי

המתווה המוצע בא לעזור לך, היועץ הארגוני, באבחון מהיר של התרבות הארגונית של בית הספר בד בבד עם התבוננות על הארגון דרך ששת העקרונות של הניהול העצמי.

מטרות המתווה

- יצירת שפה משותפת
- העמקת ההבנה בעקרונות הניהול העצמי

שלבי המתווה

1. שלב א - צוות ניהול

הסבר על הניהול העצמי - משפה ארגונית לחשיבה משאבית; לאחר מכן מילוי הכלי ברמה אישית. איסוף התובנות ברמה של צוות ניהולי: מה הם הנושאים שאינם מתקיימים בבית הספר? מה מתוך נושאים אלו חשוב לנו לקדם? בניית סדרי עדיפויות בית ספרי על בסיס החזקות והנושאים המתקיימים.

2. שלב ב - צוות מליאה

א. היכרות עם הניהול העצמי - השלב הראשון המומלץ הוא ההבנה מה זה ניהול עצמי ברמה אישית; לגזור את העקרונות של אחריותיות, ביזור, מיקוד שליטה פנימי, תכנון ואיגום משאבים; לחבר את מה שנעשה בבתי הספר לעקרונות אלו; להציג את התהליך של הטמעת שפה ארגונית ולאחר מכן חשיבה משאבית כלכלית; להתמקד במה שהחשיבה המשאבית מערבת: משאבי זמן, כוח אדם, משאבי בית הספר וגם משאבי קהילה וכסף.

ב. כלי שישה עקרונות - לחלק את הצוות לשש קבוצות וכל קבוצה תמלא עיקרון אחד; קיום שיח על מה מתקיים ומה אינו מתקיים; התמקדות במה נכון לקיים ומה נכון לקיים ברמה שיטתית ומעמיקה; כל קבוצה מציגה את הנושאים שאינם מתקיימים ואת אלו שמתקיימים ברמה אקראית או אינם מתקיימים כלל. נעשית חשיבה ברמת צוות על מוקדים לשנה הבאה ותכנון המשאבים.

ג. בכל קבוצה נציג צוות ניהול. הקבוצות נפגשות כדי לבנות תוכנית פעולה על בסיס תוכנית עבודה בית ספרית.

ד. נציגי הצוות הניהולי מביאים את התוכניות לצוות ניהול כדי לדון ולבנות תוכנית בית ספרית.

הוראות מילוי שאלון

לפניכם שישה עקרונות מתוך עקרונות הניהול העצמי. לכל עיקרון, רשימת היגדים המציגים היבטים המתקיימים בבתי ספר. עברו על כל ההיגדים בכל עיקרון וסמנו לכל היגד בעמודות המתאימות:

- האם הוא מתקיים או אינו מתקיים?
- אם מתקיים, באיזו מידה הוא מתקיים?
- מי שותף להפעלת היגד זה?
- מנגנונים הסבר

שטחית = כמעט אינו מתקיים.

אקראי = לפעמים לא רציף או מובנה.

שיטתי = מנגנון מובנה עם שלבים, אחריות המשך.

מעמיקה = שיטתי עם חשיבה ושיפור.

• נא לרשום לגבי כל היגד האם הוא מתקיים. אם כן, לעבור לעמודות הבאות.

• היגדים לא ברורים/לא רלוונטיים - לכתוב?



1. מוקד שליטה פנימי - בית ספר כמוקד קבלת החלטות

היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)	מתקיים / אינו מתקיים	באיזו מידה מתקיים מעמיקה/שיטתית/אקראית / שטחית	מי שותף? כל הצוות/חלק/אחר
✓ בית הספר מקיים מדי שנה תהליך תכנון שתוצריו הם: חזון, מטרות, תוכנית עבודה שנתית, הגדרת מגמות לטווח הבינוני (מבטא אופק חשיבה ותכנון בראייה עתידית).			
✓ כמי שמאמין ביכולתו להשפיע, אני בוחר אסטרטגיה להשגתן, ולוקח על עצמי את האחריות להתמודד עם בעיות המתעוררות בדרך למטרה.			
✓ החזון והמטרות נדונו ומוסכמים על צוות בית הספר וההורים.			
✓ קיימים סדרי עדיפויות ברורים לגבי מטרות, יעדים, תוכניות פעולה, השקעת משאבים.			
✓ בית הספר מממש את פוטנציאל מרחבי הגמישות (פדגוגית, ארגונית, ייעוד משאבים) העומדים לרשותו במסגרת המדיניות הממלכתית, ומעשיר את הזדמנויות הצמיחה של תלמידים ומורים.			
✓ תוכנית העבודה מהווה כלי עבודה לכל אחד מחברי הצוות (בשונה מהיותה משימה מוכתבת על ידי המערכת החיצונית).			
✓ תכנון הוא שפה בית ספרית: גם התלמידים מתאמנים בהצבת יעדים אישיים, בתכנון הפעולות הנדרשות לדעתם, ובבדיקת השגת יעדים אלה.			
✓ בבית הספר מתקיים מעט לעת על דיון מרחב השליטה (שבו יש לבית הספר סמכות ומשאבים להשגת מטרותיו) ועל מרחב ההשפעה (שבו יכול בית הספר להניע גורמים נוספים, בעלי סמכות, כוח ומשאבים רלוונטיים כדי לשתף עימם פעולה לצורך השגת מטרותיו).			



2. אחריות (אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון)

היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)	מתקיים/ אינו מתקיים	באיזו מידה מידה מתקיים? מעמיקה/ שיטתית/ אקראית שטחית	מי שותף? כל הצוות/ חלק/ אחר
✓ השפה בחדר המורים ובדיבור עם התלמידים מבטאת שיח של אחריות , בשונה משיח של אשמה ("הוא אשם").			
✓ קבלת החלטות נגזרת מתפיסת האחריות הכוללת לקשר שבין מטרות - פעולות - משאבים - תוצאות.			
✓ קיימת חתירה מתמדת לאיזון בין אוטונומיה לבין אחריות (בכל הרמות).			
✓ בכל תכנון מוגדרים מדדי ההצלחה .			
✓ קיים שילוב בין גישה תהליכית לבין גישה תוצאתית .			
✓ תחומי סמכות ואחריות של בעלי תפקידים מוגדרים וידועים לכולם.			
✓ בית הספר מקיים תהליכי בקרה, משוב והערכה פנימיים באופן שיטתי ומובנה (באופן שוטף ובמועדים מוגדרים), ובאמצעותם בודק: ✓ את רמת ההלימה בין: תכנון וביצוע; תכנון ומטרות; תוצאות ומטרות; תכנון ומציאות, התאמה לסביבה. ✓ את שביעות הרצון של תלמידים, מורים, הורים.			
✓ הממצאים מנותחים בתהליך ובמועדים ידועים, ומוסקות מסקנות.			
✓ בסוף כל שנת עבודה, לקראת הכנת התוכנית לשנה הבאה, נעשית הערכה כוללת של ההישגים והתוצאות ביחס למטרות תוכנית העבודה.			
✓ נוסף על הערכת התוצאות מתקיים דיון על הגורמים שאפשרו/עיכבו את השגת התוצאות (גורמים בתוך בית הספר וגורמים בסביבה החיצונית).			
✓ המסקנות הן בסיס להחלטות על המשך/ שינוי/ יוזמות חדשות, במסגרת תוכנית העבודה החדשה.			



היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)	מתקיים/ אינו מתקיים	באיזו מידה מידה מתקיים? מעמיקה/ שיטתית/ אקראית שטחית	מי שותף? כל הצוות/ חלק/ אחר
✓ הנהלת בית הספר מדווחת לצוות, להורים, למנהל אגף החינוך ולמפקח במועדים קבועים במהלך השנה.			
✓ כל בעל תפקיד בצוות בית הספר מקיים משוב ובקרה על תוכניות בתחום אחריותו ומדווח למנהל ולצוות.			
✓ תלמידים שקיבלו על עצמם תפקידים , מדווחים לעמיתיהם ולהנהלת בית הספר על הפעולות במסגרת תפקידם ועל תוצאותיהן.			
✓ הורים שקיבלו על עצמם תפקידים מדווחים על הפעולות ותוצאותיהן לעמיתיהם ולהנהלת בית הספר.			

הערות או הבהרות נוספות

3. ביזור, האצלת סמכויות העצמה

היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)	מתקיים/ אינו מתקיים	באיזו מידה מידה מתקיים? מעמיקה/ שיטתית/ אקראית שטחית	מי שותף? כל הצוות/ חלק/ אחר
✓ הנהלת בית הספר מאמינה ברצונו וביכולתו של כל תלמיד וכל מורה לצמוח ולהתפתח .			
✓ ההנהלה אחראית על מתן כלים והזדמנויות להתפתחות אישית, מקצועית, צוותית.			
✓ חברי הצוות שותפים באחריות להתפתחותם (מוזמנים להציע יעדי התפתחות אישיים ומהלכים להשגתם).			



מי שותף? כל הצוות/חלק/ אחר	באיזו מידה מידה מתקיים? מעמיקה/ שיטתית/ אקראית/שטחית	מתקיים/ אינו מתקיים	היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)
			✓ חברי הצוות (חינוכי ומנהלי) שותפים בקבלת החלטות - ברמת הארגון בכלל ובכל הקשור לתחומי אחריותם בפרט.
			✓ קיים מרחב ליוזמות .
			✓ קיימת סובלנות לטעויות - אלה נתפסות כשלב הכרחי בתהליך התפתחות ולמידה.
			✓ לגיטימיות לביקורת.
			✓ לכל אחד מחברי הצוות יש סמכות לקבל החלטות בתחומי אחריותו, הן בתחום הלימודי והן בתחום החברתי.
			✓ לכל מורה יש תפקיד באחריותו ובהתאם לשיקול דעתו.
			✓ קיימים ערוצים לשותפות של תלמידים בקבלת החלטות , בתחומים המעסיקים אותם.
			✓ למועצת התלמידים יש תקציב ייעודי והתלמידים מחליטים על הקצאתו בתהליך חשיבה על סדר עדיפות של רעיונות וצרכים.
			✓ תלמידים נוהגים לשוחח עם המורים ועם המנהל על מה שאכפת להם בבית הספר.
			✓ השותפות זוכה לעידוד והעמקה כאשר בצידה אחריות.
			✓ חברי צוות מעידים על ביטוי היכולת היצירתית שלהם בתחומים משמעותיים (בתפקיד בפרט, ובחיי בית הספר בכלל).

הערות או הבהרות נוספות



4. בית הספר כארגון לומד

היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)	מתקיים/ אינו מתקיים	באיזו מידה מתקיים? מעמיקה/שיטתית/ אקראית/שטחית	מי שותף? כל הצוות/חלק/ אחר
✓ קיים תהליך שיטתי ומובנה לניתוח ולהפקת לקחים מפעילות בית הספר בהיבטים הפדגוגיים, החברתיים, הארגוניים. התובנות המופקות באות לידי ביטוי בתהליך התכנון ותוכנית העבודה השנתית.			
✓ מתקיימת הערכה שוטפת של צורכי ההתפתחות המקצועית של צוות בית הספר.			
✓ חברי הצוות בכל הרמות מוזמנים להביע דעתם לגבי צורכי ההתפתחות.			
✓ בכל שנה נדונים מכלול הצרכים וההזדמנויות ומתקבלת החלטה באילו תחומים יושקע מאמץ הלמידה/התפתחות העיקרי.			
✓ קיימים מנגנונים של למידה והפריה הדדית פנים-בית ספריים.			
✓ קיימות מסגרות מגוונות להתפתחות מקצועית של צוות בית הספר: השתלמויות פנים-בית ספריות, מימוש של ימי הדרכה בהתאם לצרכים שאיתר בית הספר, קבלת שירותי ייעוץ, הבניית מערך תמיכה למורים הזקוקים למענה מיוחד.			
✓ כאשר מורה חוזר מהשתלמות/יום עיון/קורס (מחוץ לבית הספר), ניתנת ב מה לשיתוף חברי צוות נוספים בלמידה שרכש.			
קיימת פלטפורמה להעלאת רעיונות פורצי מוסכמות ודיון בפוטנציאל התרומה וההיתכנות שלהם.			



היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)	מתקיים/ אינו מתקיים	באיזו מידה מתקיים? מעמיקה/שיטתית/ אקראית/שטחית	מי שותף? כל הצוות/חלק/ אחר
✓ בית הספר מקיים קשר רצוף עם התפתחויות בסביבה החיצונית - תפיסות ופרקטיקות של תהליכי הוראה-למידה; התפתחויות טכנולוגיות; תהליכים חברתיים; מומחים ומומחיות בתחומים שונים; הזדמנויות להתפתחות מקצועית.			
✓ יש בבית הספר צוות משימה המורכב ממורים + הורים /תושבים אנשי מקצוע האחראי על ניהול הידע והשימוש בו בחיי בית הספר.			

5. יחסי בית הספר-סביבה (קהילה, יישוב, הורים, רשות, סביבה טבעית)

היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)	מתקיים/ אינו מתקיים	באיזו מידה מתקיים? מעמיקה/שיטתית/ אקראית/שטחית	מי שותף? כל הצוות/חלק/ אחר
✓ צוות בית הספר מכיר את סביבתו , קשוב לה ומזהה בה את הגירויים והמשאבים הפוטנציאליים ללמידה (סביבת חקר, היבטים אנושיים, שלטוניים, כלכליים, פיזיים...)			
✓ קיימת התחשבות והדדיות בכל הקשור לערכים שונים ותרבויות שונות ביחסי בית ספר וסביבתו.			
✓ ילדי בית הספר מרגישים שייכות לסביבתם , אכפתיים, פטריוטים.			
✓ לבית הספר יש דימוי חיובי בסביבתו : יש כלפיו אמון והערכה, והוא נגיש לסביבתו.			
✓ בית הספר יוזם פעולות שמטרתן תרומה לקהילה ולסביבה .			
✓ תושבים הרוצים לתרום לקהילה רואים בבית הספר כתובת ליוזמותיהם.			
✓ קיימת הידברות שוטפת עם הורים על רעיונות, צרכים, הזדמנויות.			



היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)	מתקיים/ אינו מתקיים	באיזו מידה מידה מתקיים? מעמיקה/ שיטתית/ אקראית/ שטחית	מי שותף? כל הצוות/ חלק/ אחר
✓ קיימים מנגנונים של שיח, שותפות וכן לטיפול במצבי קונפליקט בין בית הספר וההורים.			
✓ יחסי בית הספר עם הפיקוח הם במידה רבה דיאלוג והתייעצות ופחות יחסי סמכות.			
✓ יחסי בית הספר והרשות המקומית מתנהלים על בסיס כללים ברורים וידועים, אמון והבנה שלכל אחד מהם יש ערך מוסף ואחר בחתירה למימוש הייעוד הפדגוגי של בית הספר.			

הערות או הבהרות נוספות

6. איגום משאבים

היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)	מתקיים/ אינו מתקיים	באיזו מידה מידה מתקיים? מעמיקה/ שיטתית/ אקראית/ שטחית	מי שותף? כל הצוות/ חלק/ אחר
✓ ישנה הרגשה שבית הספר שולט במשאבים שיש לו.			
✓ קיימת הבנה על סוגי המשאבים הקיימים בבית הספר.			
✓ קיימת תוכנית המפרטת את התוכניות הקיימות בבית הספר, מטרותיהן וקישורן לתוכנית העבודה.			
✓ קיימים ממשקי עבודה בין משאבי כוח אדם הנכנסים לבית הספר ובינם לבין צוות בית הספר.			
✓ ישנה הבנה מהו סל התלמיד.			



היבטים המתקיימים בבתי ספר (היגדים)	מתקיים/אינו מתקיים	באיזו מידה מתקיים? מעמיקה/שיטתית/אקראית/שטחית	מי שותף? כל הצוות/חלק/אחר
✓ הצוות מבין ומודע לקשר בין פעילויות לימודיות והקצאת משאבים.			
✓ מתקיימים מפגשים בנושא משאבים.			
✓ קיימים מנגנונים מסודרים לאיגום משאבים.			
✓ בית הספר משתמש במשאבים קהילתיים.			
✓ ישנה גמישות ויצירתיות במשאבי הזמן בכל הקשור לתוכנית לימודית ולצורכי התלמידים.			

הערות או הבהרות נוספות

ג. גיבוש תוכנית עבודה מקושרת משאבים

רציונל

- תוכנית העבודה מאפשרת שקיפות, תיאום ועבודה ממוקדת לקידום מטרות הארגון.
- תוכנית העבודה עוזרת בביצוע אופרטיבי של משימות המקדמות את הארגון למימוש המטרות.
- תוכנית העבודה תשקף את כלל המשימות תוך התחשבות במשאבים הקיימים.
- תוכנית העבודה מלווה בתהליך מדידה עקבי ומובנה.
- תוכנית העבודה מהווה התחייבות לתוצאות בהתאם למשאבים העומדים לרשות בית הספר.
- תוכנית העבודה מאפשרת לבחון סדרי עדיפויות באופן מדויק יותר.
- אישור תוכנית העבודה בוועדה מלווה מהווה הסכמה לתוצאות המצופות, בהתאם למשאבים.

מאפיינים

- **חשיבה תוצאתית** - התחייבות לתוצאות קונקרטיות (תפוקות) ומדידות, מדדי ביצוע וממדי הצלחה.
- **העבודה מקושרת משאבים** - המשאבים הם: זמן, כוח אדם, כסף, תשתיות פיזיות.
- **שפה מובנת לכול** - תוכנית העבודה מיועדת לשקף את פעולת הארגון גם לכאלו שאינם אנשי מקצוע.
- **אורך סביר** - להימנע ממצב שבו "מרום עצים לא רואים את היער".
- **מדידה** - תוכנית העבודה מלווה בתהליכי מדידה מובנים.



מהות הכלי

1. הכלי מאפשר לצוות בית הספר להבנות את תוכנית הפעילות הבית ספרית באופן ממוחשב ודינמי ולקשרה למשאבי בית הספר השונים.
2. באמצעות תוכנית העבודה, בית הספר מביא לידי ביטוי את חזון בית הספר, יעדיו ומטרותיו ותוכנית הפעילות החותרת להשגת יעדים אלו.
3. הקצאת המשאבים ותכנון התקציב הבית ספרי נדרשים לבטא את סדרי העדיפויות הפדגוגיים והארגוניים של בית הספר.

תהליך העבודה



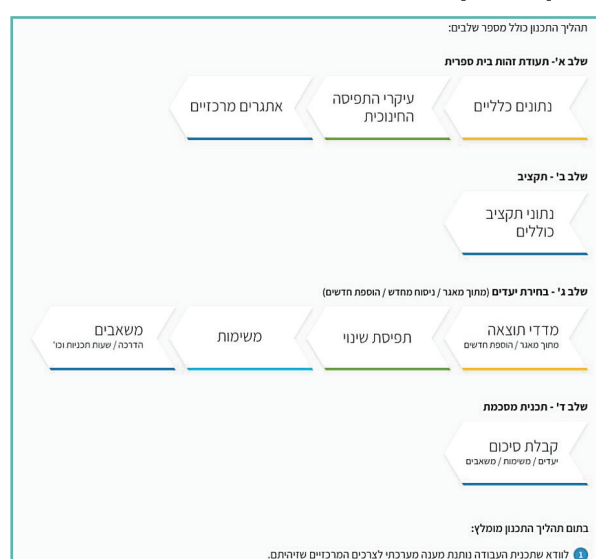
מערכת תום - רציונל



לתכנון אפקטיבי במערכת תום, על מנהל בית הספר לוודא כי נקודות העוגן האלה קיימות בבית ספרו

לבית הספר תפיסה חינוכית-פדגוגית מגובשת ובהירה.	מנהל בית הספר מכיר את מאפייני החינוך של כל שלב גיל ואת תפיסת ההפעלה של בית הספר.	מנהל בית הספר מכיר את מאפייני החינוך של כל שלב גיל ואת תפיסת ההפעלה של בית הספר.	בית הספר זיהה באופן מדויק את צורכי אוכלוסיית התלמידים והמורים בבית הספר ובקהילה.
--	--	--	--

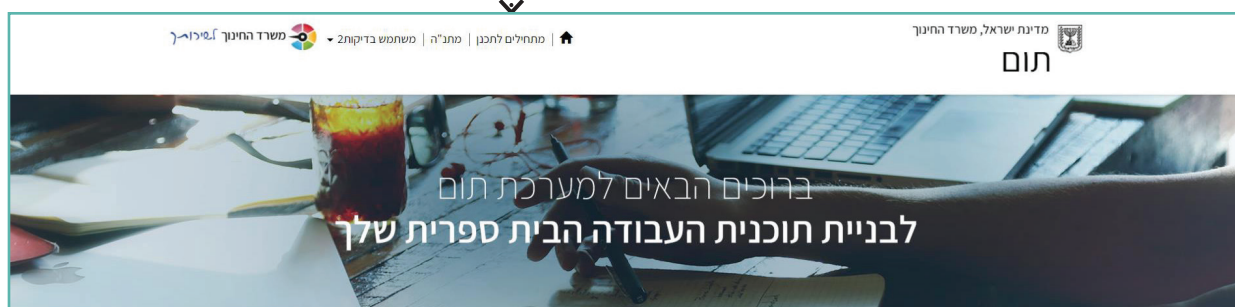
תהליך התכנון במערכת תום



כניסה למערכת



איך זה נראה ?



שלב א

הזנת נתונים כלליים של בית הספר

תוכנית בית ספרית

פרופיל בית ספרי					
סמל מוסד *	1111122	שם מוסד *	מוסד בדיקות 2	סוג מוסד	בית ספר
מחוז	צפון	סוג חינוך	רגיל	מגזר	יהודי
סוג פיקוח	ממלכתי	מנהל/ת	משתמש בדיקות 2	מפקח/ת	—
כתובת	ירושלים	טלפון ראשי	09-0000000	טלפון נוסף	09-0000000
מספר מורים	0	מספר תלמידים	0	פקס	09-0000000
מספר כיתות תקניות	0	כיתות חינוך מיוחד	0		

שלב ב - תכנון

התפיסה החינוכית



עריכת תוכנית

עיקרי התפיסה החינוכית של בית הספר

התפיסה החינוכית הינה המצפן לתכנון תכנית העבודה. רצוי להגדיר תפיסה חינוכית בהירה וממוקדת.

התפיסה החינוכית של בית הספר היא 'אני מאמין חינוכי', חזון בית ספרי הכולל שלושה מרכיבים: תכלית (ייעוד), תמונת עתיד וערכי ליבה.

המרכיבים השונים עונים על שלוש שאלות יסוד: למה? מה? איך?

✓ **למה** - לשם מה? מהי המטרה הגדולה שלשמה אנחנו קיימים?

✓ **מה** - מהי תמונת העתיד המיטבי שאנחנו מבקשים לממש?

✓ **איך** - כיצד, על בסיס אילו ערכים נממש את התכלית?

מכל אלה **נגזרת תוכנית עבודה בעלת יעדי פעולה קונקרטיים** (אבני ראשה).

בשלב זה מומלץ לעבוד עם מגוון הכלים המוצעים לחשיבה תכנונית וגיבוש תוכנית העבודה בפרק הרלוונטי בעבודת היועץ במרום.

הגדרת אתגרים ותמונת מצב

אתגרים מרכזיים של בית הספר

תכנית העבודה אמורה לשקף את המיקודים האסטרטגיים של בית-הספר לשנים הקרובות. הערכת המצב הקיים וזיהוי האתגרים המרכזיים של בית הספר יסייעו לנו לייצר סדרי עדיפויות ולמקד את פעילות בית הספר (עד חמישה אתגרים מרכזיים)

[איך מנבשים תמונת מצב](#)

תוכנית העבודה אמורה לשקף את המיקודים האסטרטגיים של בית הספר. ההחלטה במה נתמקד צריכה להישען על הערכת המצב הקיים.

מקורות מידע אפשריים לטובת איסוף מידע לאבחון מצב קיים

- ✓ ממצאי מדידה פנימיים (מיפויים, בחינות והערכות חלופיות) וחיצוניים (מיצ"ב ונתוני התמדה ונשירה).
 - ✓ רישום ותיעוד של אירועים יוצאי דופן - אירועי משמעת ועוד.
 - ✓ מידע סובייקטיבי של מורים, תלמידים והורים, המגיע משיח יומיומי, מסקרים וממעגלי שיח.
 - ✓ נתוני ביצוע מצומתי הערכה קודמים של תוכנית העבודה.
- בתום שלב תמונת המצב נעבור להגדרת האתגרים. לשם כך נשתמש במארז המתנ"ה.

מארז המתנ"ה (מארז תכנון, ניהול והיערכות) - לטובת גיבוש תמונת מצב.

מה היא ערכת המתנ"ה?

"כלי מרובע מטרות: כלי מנהל, כלי מסייע, כלי מתווך וכלי משקף. במטרתו הניהולית, המארז מחבר אתכם למטרות, ליעדים ולמדדי תוצאה המשקפים את יעילות הפעולות המתבצעות במוסדות החינוך שבהם אתם פועלים. במטרתו המסייעת, הוא כלי עזר עבור הגננות בגני הילדים, כמו גם מנהל בית הספר וצוותו, לבנות תוכנית עבודה שנתית המשקפת את הערכים, התפיסות, התרבות המוסדית וסדרי העדיפויות של המעשה החינוכי. במטרתו התיווכית, המארז הוא מתווך מרכזי בין התוכנית האסטרטגית של מטה המשרד, לבין תוכניות העבודה של מוסדות החינוך שלכם, הנגזרות ממנה. ובמטרתו הרביעית, המארז משקף עבורכם את המשאבים הפדגוגיים העומדים לרשותכם, ומרכז אותם עבורכם במקום נגיש אחד.

המארז שבידיכם מכיל בתוכו את מרכז העשייה בגן ובבית הספר. למרות היותו כלי מתווך בין התוכנית האסטרטגית של המטה לבין תוכניות העבודה שלכם, הוא מאפשר לכם, ואף מעודד אתכם, לאוטונומיה ולעצמאות. הוא פורש בפניכם מרחבי בחירה לפעילותכם החינוכית, ומעניק לכם את הבחירה במטרותיכם בתוכו. חשיבות נוספת של המארז היא בכלים התכנוניים והניהוליים שהוא נותן בידיכם וכן בשפה המקצועית האחידה, ועם זאת גם מגוונת, שהוא יוצר עבור כלל המערכת". דבר המנכ"ל בפתח מארז המתנ"ה לשנת תשע"ט

החל משנת הלימודים הקרובה בוטלו יעדי החובה וניתנת אוטונומיה מלאה למנהלים לבחור את היעדים מתוך סל היעדים במארז. תפקיד היועץ הארגוני לבחון עם מנהל בית הספר כי בחירת היעדים אכן הולמת את צורכי בית הספר, חזונו ומטרותיו.

גיבוש יעדים יתבצע בשישה שלבים

1. ניסוח היעד

נוסח היעד כפי שמופיע במתנ"ה והתאמתו לצורכי בית הספר.

2. תפיסת השינוי

- ✓ מיקוד ב... [ציינו את קהל היעד המדויק המוגדר כלקוח השינוי].
- ✓ על ידי... [איך תפעלו עם אוכלוסיות אלו? היזהרו, אל תפרטו משימות, אלא דרך/אסטרטגיה כללית].
- ✓ כדי להוביל ל... [השינוי המדויק שתמצאו להגיע אליו בשלב הראשון של התהליך - שלב הגדרת השינוי].

✓ מדדי תוצאה

חשוב לקבוע לכל יעד מדדי תוצאה, שיסייעו לנו לבחון את האפקטיביות של הפעולות שעשינו - האם הן אכן מקדמות אותנו בהשגת היעד.

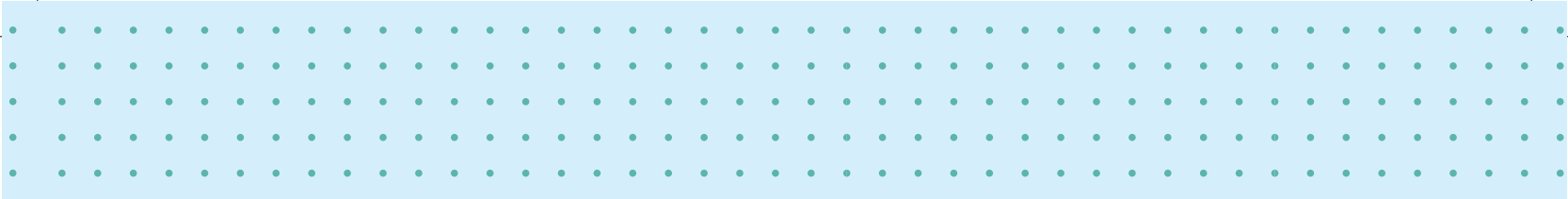
4. משאבים

הקצאת המשאבים אשר תשקף את סדרי העדיפויות ואת תפיסת השינוי שגובשה.

5. תוכניות תוספתיות

סימון התוכניות התוספתיות המשמשות לקידום היעד - מתוך רשימת התוכניות במארז המתנ"ה.





6. משימות

- הגדרת משימות לכל יעד בהתאם ליעדי בית הספר ולצרכיו (ניתן להשתמש במארז המתנ"ה).
- בשלב זה מומלץ לעבוד עם מגוון הכלים המוצעים לתעדוף יעדים בפרק הרלוונטי בעבודת היועץ במרום.

תכנון תקציבי - גיליון מסכם

הוצאות		נתונים תקציביים הכנסות
הוצאות עבור שנת הלימודים הקרובה	הוצאות עבור שנת הלימודים הקרובה	יתרה משנה שעברה
תקציב שקלי מימוש יעדים פדגוגיים	1,000	0
הוצאות תפעול מתוכננות	0	סל תלמיד תפעול
		0
		סל תלמיד פדגוגי
		0
		הכנסות עצמיות מיוזמות
		0
		סה"כ לשנה הקרובה
		0
יתרה	סה"כ הוצאות	סה"כ הכנסות
0	0	0



לטובת תכנון תקציבי יעיל וממוקד, גובשו קבצי עזר אשר מטרתם לעזור למנהל בית הספר לגבש תקציב בצורה קלה, יעילה ומהירה. קבצי העזר מאפשרים למנהל בית הספר לקבל תמונה מהימנה בכל הנוגע להפעלת תקציב הניהול העצמי ותקציב כספי הורים בבית הספר.

[illegible]

מוזמנים נוספים

- ✓ בעלי תפקידים נוספים מתוך בית הספר.
- ✓ בעלי תפקידים נוספים במשרד החינוך או ברשות המקומית.
- ✓ יועצים או אנשי אקדמיה.
- ✓ אנשי ציבור ושותפים נוספים בקהילה הבית ספרית.

ועדה מלווה - שיטת העבודה

א. **תוכנית העבודה מקושרת משאבים** - בסיס לדיוני הוועדה שבהם ידונו בתהליכים, בתוצרים ובכלל המשאבים העומדים לרשות בית הספר.

ב. ועדה מלווה **תתכנס פעמיים במהלך השנה**, בהתאם למועדים שיגובשו בין חברי הוועדה הקבועים:

- **מפגש לקראת סוף שנת הלימודים כולל:** הצגת תוכנית העבודה המתקצבת, המטרות, היעדים והאתגרים העומדים בפני בית הספר בשנת הלימודים - מבוססת מערכת תום - תכנון ומשאבים.

- **מפגש לקראת מחצית השנה כולל:**

- את סיכום השנה החולפת: התכנון מול הביצוע, באיזו מידה הושגו המטרות והיעדים שהוגדרו בתוכנית העבודה?

- מהם הגורמים המעכבים והמזרזים להשגת המטרות שהוגדרו והדוחות הכספיים המסכמים?

ג. מנהל בית הספר וחברים נוספים יוכלו להביא נושאים נוספים לדיון בוועדה, בהתאם לצורכי בית הספר.

ד. החלטות הוועדה יתקבלו בהסכמה או בהצבעת רוב. לא תינתן זכות וטו למי מחברי הוועדה.

1. **ציפיות** - כל אחד מהשותפים בוועדה המלווה יודע מה מצפים ממנו בכל אחד משלבי העבודה של הוועדה.

2. **בהירות** - כל השותפים יודעים ומבינים את המטרות, התפקיד והסמכות של הוועדה המלווה.

3. **מכוונות** - הוועדה מכוונת באופן עבודתה ובהתנהלותה להדגשת השילוב בין שלושת העוגנים המהווים את המרחב הבית ספרי:

א. אוטונומיה, גמישות פדגוגית וניהולית.

ב. Accountability - אחריותיות - אחריות, מחויבות, מתן דין וחשבון לתוצאות.

ג. ניהול עצמי במסגרת מדיניות משרד החינוך ובהלימה ליעדי מערכת החינוך היישובית.

4. **תועלת לעשייתו החינוכית ולהתפתחותו של בית הספר** - הוועדה המלווה תהווה מנגנון מקדם לבית הספר במובנים האלה:

א. תפעל כמנגנון נפרד או משולב עם מנגנון קיים, בהתאם לצורך.

ב. תהיה רלוונטית למציאות הבית ספרית, לצרכים, לקשיים, להזדמנויות ולסוגיות המרכזיות המעסיקות את בית הספר.

ג. תסייע לבית הספר בתכנון ותהווה פלטפורמה לשיח ולשותפות בין בית הספר לרשות המקומית ולפיקוח.

5. **תפוקות הוועדה המלווה:** הוועדה תבטיח שתוכנית העבודה הבית ספרית מקושרת משאבים, מאושרת ומוכנה ליישום. בהיבט התוכני - התוכנית תהיה מבוססת על ניתוח נתונים, על חיבור בין יעדים פדגוגיים לבין תשומות, על משאבים ותהליכים ארגוניים, על תהליך קבלת החלטות מושכל, על למידה וחתימה לשיפור מתמיד. הוועדה תבטיח הטמעה ומיסוד של שפה ותרבות במערכת היחסים בין בית הספר לרשות המקומית בהיבט התהליכי ומשרד החינוך (הפיקוח כמייצג מרכזי): שקיפות, אמון, שותפות, כבוד הדדי ומוכנות ללמידה.

6. **מבנה הוועדה המלווה:** לכל אחד ממפגשי הוועדה המלווה יש ייעוד:

מפגש ראשון - סכום השנה החולפת והצגת תוכניות העבודה השנתית ואישורה;

מפגש שני - הערכת ביניים באמצע השנה (בהתאם לצורך);

מבנה המפגשים: כל מפגש כולל שלושה שלבים:

א. הכנה לקראת המפגש

ב. המפגש עצמו (דיוני הוועדה)

ג. מהלכים לאחר המפגש (הפקת תובנות).

7. **מיקום ותנאים לשיח שיוויני** המפגשים יתקיימו בבית הספר באחריות מנהל בית הספר.



מפגשי הוועדה המלווה - נושאים, שלבים, אחריות

שלב א

- באחריות בית הספר להכין תוכנית עבודה שנתית מקושרת משאבים - מבוססת מערכת תום - תכנון משאבים. תוכנית העבודה היא תוצאה של תהליך תכנון וקבלת החלטות בשיתוף צוות בית הספר, והיא כוללת: פרופיל בית הספר, מיפוי צרכים ואתגרים, מטרות, יעדים, קדימויות ודרכי פעולה. המטרות והיעדים הם בהלימה ליעדים האסטרטגיים של משרד החינוך וליעדי מערכת החינוך היישובית ומבטאים את מאפייניו, את צרכיו הייחודיים של בית הספר ואת התפיסה החינוכית של צוות בית הספר. התוכנית שמכין בית הספר היא מקושרת משאבים, כלומר: מחברת בין משאבים לבין יעדים ותוכניות ולמכלול הפעילות המתוכננת (פדגוגית, תפעולית, ארגונית). התקציב מבטא את סדר העדיפות של בית הספר ומלמד על הלימה בין חשיבות היעדים לבין השקעת המשאבים. התקציב מבוסס על איזון בין הכנסות/מקורות מימון מוגדרים לבין הוצאות מוגדרות. הכנת תוכנית העבודה וגיבושה יצביעו על תהליך קבלת החלטות שיטתי ומושכל, על אחריות בית הספר ועל מחויבות הצוות למימושה של התוכנית.
- יש לשלוח את תוכנית העבודה המוכנה להצגה ודיון, לכל הגורמים השותפים בוועדה המלווה כשבוע מראש כדי:
1. לאפשר להם להכירה היטב ולהכין עצמם לדיון.
 2. להחליט אילו יעדים ואתגרים מתוך תוכנית העבודה מתכנן בית הספר להציג בוועדה (בידיעה שחברי הוועדה מוזמנים להתייחס גם להיבטים נוספים).
 3. להחליט מי הם אנשי הצוות שיגיעו לוועדה, ולערוך חלוקת תפקידים ביניהם - מי יציג מה, כולל החלטה לגבי האחריות לכתיבת פרוטוקול/סיכום הפגישה.
 4. לזמן את הוועדה בצירוף סדר היום לדיוני הוועדה.
 5. לזמן גורמים מקצועיים נוסף על חברי הוועדה בהתאם להתייעצות מוקדמת עם הפיקוח והרשות המקומית.
 6. להכין בבית הספר מקום ומרחב פיזי לפגישה (setting) שיאפשר דיון משותף, מכבד ושוויוני.

באחריות הפיקוח

1. לתאם פגישה של המפקח עם מנהליו להכנת הוועדות המלוות שבה ידונו במהות הוועדה ובציפיות המפקח באשר לדגשים בוועדה.
2. לקבוע מועדים לוועדות המלוות בתיאום עם הרשות המקומית והמנהלים.
3. לקיים דיון (הנחיה, התייעצות) עם כל בית ספר על תוכנית העבודה המתגבשת תוך התייחסות ליעדי משרד החינוך ולצרכים והמאפיינים הייחודיים של בית הספר.
4. המפקח צריך להכיר היכרות מעמיקה את כל היבטי התוכנית והקשר ביניהם: היבטים פדגוגיים, תפעוליים-כלכליים וארגוניים ואת כל התהליך: שיקולי הדעת ואופן קבלת ההחלטות.
5. לקיים מפגש הכנה בהשתתפות המפקח עם מנהל מחלקת החינוך או נציגי הרשות בוועדה. במפגש זה יידון הקשר שבין יעדי משרד החינוך לבין יעדי מערכת החינוך היישובית, יועלו הבעיות וההזדמנויות להתפתחות בית הספר כפי שכל אחד מהשותפים מזהה מנקודת הראות של תפקידו, ותיבנה אווירה של שותפות ואמון בדיוני הוועדה.
6. לתכנן את מהלך הדיונים בוועדה (סדר יום, חלוקת הזמן בין הצגה - דיון - סיכום והחלטות) בתיאום עם מנהל בית הספר.

שלב שני - דיוני הוועדה

1. מינוי אחד המשתתפים לכתיבת הפרוטוקול לפני המפגש או בתחילתו.
2. המנהל יציג:
 - א. מאפיינים ייחודיים של בית הספר.
 - ב. חזון ומטרות.
 - ג. עיקרי התוכנית - יעדים ואתגרים מרכזיים, דוגמאות לתוכניות בהתאם לשיקול דעתו או כמענה לשאלות של חברי הוועדה.



חברי הצוות יציגו סוגיות נבחרות בתחומים שבאחריותם - הכול בהנחה שכל הגורמים השותפים לדיוני הוועדה מכירים את תוכנית העבודה לפרטיה.

דיון בתוכנית - שאלות, הערות והצעות. הדיון מהווה גם הזדמנות לשותפים מחוץ לבית הספר לבטא את הערך המוסף של כל אחד מהם בסיוע לבית הספר להשיג את יעדיו.

סיכום הדיון וקבלת החלטות: אישור התוכנית כפי שהוצגה; אישור התוכנית לאחר השינויים שסוכם עליהם בדיון; קביעת דיון נוסף במקרה שנדרשים שינויים מהותיים ולא ניתן בשלב זה לאשר את התוכנית; החלטה אחרת.

מאפייני המפגש: כדי שהדיון בוועדה ישיג את מטרתו, יש לשים לב להיבטים האלה: הדיון יתנהל בשקיפות, מתוך כבוד הדדי, עם מוכנות ללמידה ולאחריות משותפת מחד גיסא ומובחנת מאידך גיסא (של כל בעל תפקיד).

✓ השיח יהיה שוויוני (לכל אחד הזכות להשמיע את קולו והחובה להקשיב לקולות האחרים) למרות התפקידים השונים ותחומי הסמכות והאחריות השונים שבהם נושאים המשתתפים.

✓ הרווחים הצפויים משיח זה הם הבהרות והבנות, העמקה בסוגיות רלוונטיות, למידה, סיוע ותמיכה בבית הספר.

✓ הדיון, ההחלטות וההמלצות בוועדה המלווה יהיו תוך שמירה על הסמכות ועל המרחב האוטונומי שניתנו למנהל מחד גיסא, ובגבולות הפעולה והסמכות שהותוו בהנחיות משרד החינוך והרשות המקומית מאידך גיסא.

✓ הנתונים הנדרשים לדיונים יהיו זמינים בזמן אמת למשתתפים.

✓ החלטות הוועדה מתקבלות בהסכמה או בהצבעת רוב. לא ניתנת זכות וטו למי מחברי הוועדה.

סיכום ברור וחלוקת תפקידים ואחריות ליישום ההחלטות ככל הנדרש. הסיכום יציין עמדות ודעות שונות שעלו בדיון, כולל אלו שלא התקבלו בסופו של דבר כהחלטות מחייבות. אישור תוכנית העבודה פירושו מחויבות להחלטות שהתקבלו ואחריות של כל הגורמים לביצוע: בית הספר, פיקוח, רשות מקומית, בעלי תפקידים ונציגי מערכות נוספות השותפים בוועדה המלווה.

שלב שלישי - הפקת תובנות

קיום דיון פנימי הכולל:

תובנות ולקחים בעקבות דיוני הוועדה, מהלכים ליישום ההצעות הרלוונטיות של חברי הוועדה, ובמקרה הצורך שינוי, שיפור ותיקון התוכנית לאור המלצות הוועדה; עדכון חברי הוועדה לגבי יישום ההחלטות שעליהן סוכם בהתאם ללוח הזמנים שנקבע בוועדה; קביעת מועד למפגש אמצע השנה, ובמידת הצורך מועד למפגש המשך לאישור תוכנית העבודה השנתית.

מפגש אמצע של הוועדה המלווה- תכנון מול ביצוע - דגשים מיוחדים

מפגש באמצע שנת הלימודים (ינואר-פברואר) אשר מוקדש בעיקר להצגת סטטוס תוכנית העבודה המתקצבת שאושרה בסוף שנת הלימודים הקודמת: המטרות, היעדים והאתגרים העומדים לפני בית הספר בשנת הלימודים.

היערכות בית הספר לקראת מפגש האמצע, ביצוע הערכת ביניים הכוללת:

- ✓ תכנון מול ביצוע - האם התוכניות בוצעו/מתבצעות כפי שתוכננו? באופן הרצוי? באיזו מידה ובאילו היבטים (למשל: קיומם של תהליכי עבודה, מעורבות הצוות, תחומי התמחות, מנגנונים) מכוונת תוכנית העבודה הבית ספרית להשגת המטרות והיעדים שנקבעו, בשלב זה של השנה? האם היעדים שהוצבו שאפתניים (מלמדים על חתירה לשיפור מתמיד) וריאליים (ניתנים להשגה) בהתייחס למציאות שבה פועל בית הספר?
- ✓ כיצד נוצלו/לא נוצלו המשאבים? מדוע?
- ✓ גורמים המסייעים בהשגת המטרות והיעדים וגורמים המעכבים אותם (כולל: מה תלוי בנו ומה באחרים; מה באחריותנו ובסמכותנו ומה מעבר לכך).
- ✓ תיקונים נדרשים
- ✓ תוצרי לוואי - הישגים שהושגו אף שלא תוכננו מראש.
- ✓ באיזו מידה ובאילו אופנים תוכנית העבודה הבית ספרית מכוונת לכל בעל תפקיד בבית הספר? ובאיזו צורה היא משמשת עוגן שאליו חוזר הצוות מעת לעת לבדיקת הישגיו והאתגרים העומדים לפתחו?
- ✓ לקחים ותובנות לשנה הבאה.



מפגש סיכום שנה

בין שיוחלט לקיים מפגש סוף שנה (שלישי) של הוועדה המלווה ובין אם לא, יקיים בית הספר לקראת סוף שנת הלימודים מפגש סיכום שנה פנימי-בית ספרי כמהלך מקדים להכנת תוכנית העבודה הבית ספרית לשנה הבאה ולהערכה של שנת הלימודים כולה. ההיבטים שהוצעו לעיל (לקראת מפגש אמצע השנה של הוועדה המלווה) ישמשו את בית הספר גם לסיכום השנה החולפת. בראייה של השנה כולה, יבחן צוות בית הספר את רמת ההלימה ואת הפער בין תוכנית העבודה הבית ספרית שהוגשה על כל היבטיה - פדגוגיים, תפעוליים-כלכליים וארגוניים - לבין הביצוע, ואת המידה שבה הושגו המטרות והיעדים. תהליך הלמידה שיקיים בית הספר בעקבות הערכה זו, יהווה בסיס לתכנון השנה הבאה.

הוועדה המלווה היא כלי ניהולי בידי מנהל בית הספר אשר מטרתו לטייב את העשייה הפדגוגית ואת ניהול המערך הבית ספרי. מסקנות הוועדה והמלצותיה צריכות לקבל ביטוי בעבודת הצוותים בבית הספר. כדי להכין את מנהל בית הספר לוועדה אפקטיבית מצורפת סדרת שאלות אשר יכולות להוות בסיס לדיון בוועדות השונות והן:

- מה היו שיקולי הדעת בבחירת סדרי העדיפויות?
- מה היו הרווחים מהמיקוד/פיזור/החלטה...?
- מה היו המחירים של ...?
- כיצד באה לידי ביטוי ההלימה בין סדרי העדיפויות להשקעת המשאבים/לתקציב?
- מה היה מסד הנתונים אשר שימש את בית הספר בעת בניית תוכנית העבודה המתוקצבת?
- מה היו שיקולי הדעת בעת חלוקת שעות התקן? מה היה בסיס הנתונים לחלוקה זו?
- מה היו שיקולי הדעת בהתייחס לניוד שעות התקן (בהתייחס לגמישות הפדגוגית) ממקצוע ליבה ל...?
- כיצד יוודא בית הספר שהישגי התלמידים במקצוע הליבה שממנו ניידו שעות, לא ייפגעו?
- מה אפשר לכם לקדם את האתגר...? על מה ויתרתם?
- כיצד יש בדעת בית הספר להתמודד עם האתגר של ...? מה יהיו מקורות התקציב? מדוע דווקא משם?
- כיצד באים לידי ביטוי תפיסת האוטונומיה ומתן מרחב מאפשר בעבודת הצוות? בתהליכי הוראה למידה? בתהליכי קבלת ההחלטות? בניהול הכיתה?
- כיצד רוצה בית הספר לנצל את היתרה הכספית העומדת לרשותו? ממה נובעת יתרה זו?
- מה הם מקורות המימון לתוכנית המתייחסת ל...? על מה תוותרו?
- מי היו השותפים לקבלת ההחלטות ב...?
- כיצד באה לידי ביטוי התפיסה הניהולית במבנה הארגוני של בית הספר? במנגנונים? בחלוקת התקציב בין בעלי התפקידים? במתן דין וחשבון ולקיחת אחריות?
- איך מורכב/בנוי התמהיל הבית ספרי של שילוב הישגים אקדמיים, ערכים, עולם חברתי, עולם רגשי בעשייה החינוכית? בחלוקת המשאבים?
- מה הן האמונות של הצוות לגבי דרכי הוראה-למידה-הערכה אפקטיביות של התלמידים? מה מיושם מאמונות אלו?
- איך מוביל צוות הניהול את חדר המורים? עד כמה שותפים המורים בתהליכי קבלת החלטות בבית הספר? בכתיבת תוכנית העבודה המתוקצבת? בערכים המוצהרים של בית הספר? בלקיחת אחריות?
- מה מקומם של ההורים בבית הספר? מהי המדיניות המוצהרת? מה קורה בפועל? האם קיימים מנגנונים של שיתופי פעולה? מה הם?
- מה הן הסוגיות המערכתיות שבהן אתם מתלבטים?
- מה ייחשב בעיניכם כהצלחה?
- מה הן הציפיות של בית הספר מהפיקוח הכולל? המקצועי? הרשות?
- מהו הסיוע הדרוש לכם?

תפקיד היועץ הארגוני לקראת הוועדה המלווה, במהלכה ואחריה מפורט במסמך התפוקות ליועץ ארגוני בניהול עצמי.



הנדון: פרוטוקול ועדה מלווה מספר: _____
שנה: _____
כביט ספר: _____

תאריך הועדה המלווה:

נציג פיקוח:
נציג רשות
נציג הורים:
נציג פסגה:
מנהל בית הספר:

מנהל הביקור	נושא הוועדה הראשונה: הצגת יעדים ומטרות: תכנון מול הקצאת משאבים			
משתתפים:	נציגי פיקוח, רשות, פסגה:			
	מפקחת בית הספר:			
	מנהלת חינוך יסודי:			
	מנהלת פסגה:			
	במשד:			
בית ספר נמצא בשנת מיעב _____	בית ספר בשנת מיעב _____			
בשנת _____ במיקודים הבאים: (יש לסמן ☒)	בית ספר בבקורת תקן			
במיקוד בו נמצא בית ספר (_____)	מנהלת שנה א-ב			
	מנהלת בשנת קביעות			
	בית ספר במוכנות מר"ם			
	בית ספר במוכנות _____			
	בית ספר במוכנות _____			
	אחר-			



נושא הוועדה הראשונה: הצגת יעדים ומטרות: תכנון מול הקצאת משאבים						מהלך הביקור
וועדה מלווה שניה			וועדה מלווה ראשונה			יעדי בית הספר הנגזרים ממטרות המשרד/מחוז ומימושים
מיומש תקציבי	פעולות אופרטיביות למיומש היעדים	מיומש תקציבי	פעולות אופרטיביות למיומש היעדים	יעדי בית הספר (לדוגמא)		
				יעד 02 - קידום התלמידים לשליטה בבסיס הידע הנדרש בתוכניות הלימודים לשם שיפור הישגיהם, בדגש על שפת אם, מתמטיקה ואנגלית - חובה	1	
				יעד 09 - פיתוח וביסוס מעורבות חברתית פעילה והתפתחות אישית רגשית בתוך בית הספר ומחוצה לו - חובה (יוזמות הורים ותלמידים, המנדבות בקהילה, שבע ואהבת, חגים, הקשר הרב דורי)	2	
				יעד 11 - שילוב בפעילות המוסד החינוכי של ערכים חברתיים, יהודיים, דמוקרטיים והומניסטיים וערכי מורשת ייחודיים בהתאמה למאפייני כל מגזר - חובה	3	
				יעד מחוזי-	4	
				אחר-	5	
				אחר-	6	
				אחר-	7	

נושא הוועדה הראשונה: הצגת יעדים ומטרות: תכנון מול הקצאת משאבים					מהלך הביקור
חולשות	הזדמנויות	אתגרים	חוזקות		s.w.o.t
					הארות/הערות חברי הוועדה המלווה
				נציג הפיקוח	החלטות הוועדה
				נציג הרשות	
				נציגת פסגה/הורים	
				מפקחת עמיתה	
				נציגת מרום וניהול עצמי	
				1	
				2	
				3	
				4	
				5	
				6	
					תוכנית תקציבית: מאושרת / לא מאושרת

בכבוד רב,
 חתימות המפקח:
 תאריך כתיבת הדוח:
 העתיקים:



נספח

מעבר מיטבי לניהול עצמי - רמת הרשות

רקע רעיוני

הניהול העצמי הינה תפיסת עולם ערכית ניהולית כוללת. בבסיסה ההנחה כי בתי הספר מכירים באופן הטוב ביותר את צורכי התלמידים והמורים, את היכולות והאילוצים, את הקהילה ורצונותיה. לכן, ככל שיצטמצם הפער בין אחריות בתי הספר לסמכותם, כך הם יוכלו לייצר מענה פדגוגי מיטבי באופן מהיר ומדויק. למעשה, תפיסת הניהול העצמי מניחה כי בסיס הניהול הוא בבית הספר, על כל המשמעויות הנגזרות מכך. זאת בכפוף למדיניות משרד החינוך והרשות המקומית.

מעבר רשותי לניהול עצמי הינו הרבה מעבר למעבר של כלל בתי הספר ברשות לניהול עצמי. הכרה במהויות המעבר של בתי הספר לניהול עצמי מחייבת שינוי תפיסתי עמוק ושינוי בדפוסי העבודה וקשרי הגומלין של כלל בעלי התפקידים. למעשה, המעבר לניהול עצמי מחייב את הרשות ואת בתי הספר לבחינה וליצירת איזון מחודש בכל הנוגע למרחבי שליטה ולמרחבי השפעה הן במערכות היחסים שבין בית הספר לרשות ולפיקוח והן בתוך בית הספר בין המנהל, צוותו וחברי הקהילה.

מטרת המעבר לניהול עצמי ברמת הרשות ומשרד החינוך היא יצירת התנאים התרבותיים, הארגוניים והמבניים אשר יסייעו לבית הספר לממש את ייעודו ולהשיג את מטרותיו באופן מיטבי. לשם כך, יש לפעול להגדלת מרחב שיקול הדעת של בתי הספר לצד טיוב שיקול הדעת. דבר זה בא לידי מימוש באמצעות הגדלת מרחבי הגמישות והאוטונומיה לצד הטמעת תרבות המבוססת עקרונות הניהול העצמי, ובהם: מיקוד שליטה פנימי, אחריותיות, העצמה וביזור, ארגון לומד, טיפוח יחסי בית ספר סביבה וניהול מושכל של משאבים.

באופן דומה ניתן לומר כי מטרת המעבר לניהול עצמי ברמת בית הספר היא יצירת התנאים התרבותיים, הארגוניים והמבניים אשר יסייעו למורים ולתלמידים לממש את מטרותיהם ויכולותיהם באופן מיטבי.

מסמך זה מתמקד בערוצי הפעולה המרכזיים והרציונל שבבסיס כל אחד מהם ליצירת התמונה השלמה של מעבר רשותי מיטבי לניהול עצמי.

הנחות יסוד:

- א. תנאי משמעותי למעבר רשותי מוצלח הינו העמקת האמון בין בתי הספר לרשות ולפיקוח.
- ב. המעבר לניהול העצמי מהווה הזדמנות להבנות מחדש את התפקידים ואת יחסי הגומלין במערכת החינוך ביישוב, ולברר מהי אחריותו של כל גורם בהשגת המטרות המשותפות.
- ג. המעבר לניהול עצמי אינו ספי כי אם תהליך התפתחותי. מימוש תפיסת הניהול העצמי אינה בינארית -כן/לא מיושמת. עקרונות התפיסה מיושמים ברמות שונות ויש להמשיך ולהעמיק את יישומם.

הניהול העצמי הלכה ומעשה

תרגום תפיסת הניהול העצמי למציאות מחייב פעולה מתואמת במגוון ערוצים. בחינת ערוצים אלו תגלה שחלקם מתבצעים במקביל וחלקם באופן טורי (שלב אחרי שלב). חלקם נראים במבט ראשון טכניים, אך גם לאלו תפקיד משמעותי בבניית אמון.

א. יצירת דיאלוג ערכי - תכני בית ספרי ויישובי של כלל השותפים: בתי ספר, קהילה, פיקוח ורשות

הניהול העצמי מושתת על כבוד ואמון של כלל השותפים זה לזה. הנחת המוצא היא שמרחב שיח פורה מושתת על הכרה בתרומה של כל בעלי העניין לשיח. קשרי גומלין בריאים אינם מבוססים על ביטול האחר או התבטלות בפני האחר כי אם הכרה בחשיבות התרומה, המחויבות והאחריות של כל בעל ענין. התפיסה המסורתית אשר הבחינה בין הפיקוח כגורם פדגוגי והרשות כגורם תפעולי הולכת ומשתנת - הרשויות מובילות תהליכים חינוכיים יישוביים, מרבית ראשי מחלקות החינוך כיום מגיעים עם רקע פדגוגי עשיר. גם את הנטייה לראיה מפוצלת בין משאבים ליעדים ראוי לקעקע ולחתור לראיה ניהולית הרואה את השלם על מכלול חלקיו.

מגוון מהלכים עשויים לקדם² ולהעמיק תפיסה זו, וביניהם:

2 ייתכן ובחלק מהרשויות כבר מתקיימים חלק מהמהלכים



- ✓ גיבוש חזון ומדיניות חינוכית יישוביים - החזון והמדיניות תורמים ליצירת שפה משותפת ולתאום ציפיות באשר לתפקיד בית הספר במרחב הקהילתי הכולל. הם יוצרים כוכב צפון ומאפשרים גם לרשות להתנהל באופן מתוכנן ומושכל.
- ✓ קדום ראייה מערכתית יישובית - מחלקת החינוך היא הזרוע המקצועית של ראש הרשות. ככזאת, היא אמונה על ראיית צורכי כלל התושבים, זיהוי מגמות יישוביות וכד' ולאור זאת להוות גורם יישובי מתכלל המוביל תהליכי תכנון, מייצר שותפויות, יוזם ותומך במענים ספציפיים לאוכלוסיות שונות, ולצורך כך מגייס את כלל מקבלי ההחלטות ביישוב תוך תאום רעיוני ואופרטיבי, איגום משאבים ועוד.
- ✓ בחינת תפקיד בית הספר ותרומתו למימוש החזון היישובי.
- ✓ הבניה והעמקה של השותפות פיקוח - ראש מחלקת חינוך - בחינה מחודשת של חלוקת התפקידים המסורתית ותרגומה לאופי ולתכני השיח של בעלי תפקידים אלו עם המנהלים וצוותיהם.
- ✓ קידום שיח והתבוננות פנים בית ספרית אודות מהויות הניהול העצמי - בשלבים המוקדמים של מעבר קיימת נטייה אצל חלק מהמנהלים לראות את ה"חידוש" במישור הכלכלי-תפעולי בלבד של הניהול העצמי. מישור זה הכרחי ברמה הפורמלית לשם 'יציאה לדרך' וברמה הרעיונית מקדם חשיבה ותכנון מערכתיים אך בשני המקרים אינו מהווה מטרה כשלעצמו. הנטייה לראות במישור זה את חזות הניהול העצמי מתעצמת לעתים לאור החששות מתחום לא מוכר וחשש מפגיעה בזכות המקצועית. בטווח הזמן של כשנתיים מכניסה לניהול העצמי ההיבטים הכלכליים - תפעוליים מוטמעים, אך ללא שינוי התפיסה והעמקת התרבות הניהולית על בסיס עקרונות הניהול העצמי, התרומה של המהלך כולו תהיה שולית, ואולי אף מזיקה בשל אשליית המעבר לניהול עצמי

ב. הבניה של ערוצי שיח פתוחים ויצירת מנגנונים אפקטיביים לקבלת החלטות; לפתרון בעיות; להתמודדות עם מחלוקות

- כבכל שינוי מהותי (הנוגע הן לתפיסת העולם הניהולית והן לנגזרות האופרטיביות) מזמן המעבר לניהול עצמי שורה של אתגרים, קשיים והתמודדויות. דבר זה כמו גם שינוי ביחסי הגומלין בין בתי הספר, הרשות והפיקוח מחייב בניה של מנגנונים המאפשרים לכל גורם במשולש פיקוח-רשות-בית ספר להעלות את הצרכים הייחודיים מחד ולממש את אחריותו בצורה מיטבית מאידך. ערוצי שיח אלו מהווים נדבך משמעותי בתרגום הערכים של אמון וכבוד למעשים.
- מפורטים מנגנונים ומהויות. ראוי לשים לב כי מהויות אלו מקבלות מענה במגוון מנגנונים אפשריים³:
- ✓ ועדה מלווה - הוועדה המלווה הינה מנגנון המבטא את השילוב בין האוטונומיה לאחריות בית הספר. תפקיד הוועדה הינה להוות פורום מייעץ, מלווה ותומך להנהלת בית הספר בגיבוש וביישום המדיניות הפדגוגית הבית ספרית. כמו כן, מהווה הוועדה מסגרת סדורה לשיח משותף של כלל בעלי העניין בחיי בית הספר - כמעורבים, כמשפיעים וכמושפעים.
 - ✓ חשוב לציין כי הוועדה המלווה אינה מהווה תחליף לצוות ניהולי פנים בית ספרי אשר אמור לייצר ראייה ניהולית מערכתית ולקבל החלטות בצורה שוטפת.
 - ✓ פורום המ"מים - בפורום זה שותפים כלל המפקחים, מחלקת החינוך וגורמים נוספים רלוונטיים ברשות (לדוגמא גזבר, ראש מחלקת תחזוקה וכד') יחד עם המנהלים (או נציגות מנהלים ביישובים גדולים). פורום זה מאפשר התבוננות וחשיבה מערכתית לקידום תהליכים תוך יצירת מענים אפקטיביים לחסמים, לקשיים ולבעיות.
 - ✓ פורום מנהיגות חינוכית יישובית - פורום זה כולל את מנהלי בתי ספר, מנהלי החינוך הבלתי פורמאלי, בעלי תפקידים באגף החינוך. פורום זה מאפשר גיבוש והבניה של מדיניות החינוך היישובית, יצירת שפה יישובית, קידום שיתופי פעולה וראיה כוללת של הילד בהקשר של הקהילה.
 - ✓ מפגשים ייעודיים לאיתור בעיות מנהלתיות- תפעוליות, בירורן ויצירת פתרונות - תהליך המעבר מזמן בעיות שאת חלקן לא ניתן לצפות מראש. חלק מבעיות אלו הינן נקודתיות ויכולות לקבל מענה נקודתי. אולם, חלק מבעיות אלו נוגעות לבתי ספר רבים. ישיבות תקופתיות בשנת המעבר עם גורמים רלוונטיים ברשות יכולות לקדם יצירת מענים כוללים.
 - ✓ מתן במה לשיתוף עמיתים - בתי הספר מגבשים ומאמצים תרגומים שונים לרעיונות הניהול העצמי כמו גם דרכי התמודדות עם קשיים שעולים בתהליך. שיתוף במידע בין בתי הספר (על מגוון בעלי התפקידים בהם) בהזדמנויות שונות יכול לתרום להעמקה ולביסוס של התהליך. למעשה, כל התכנסות של מנהלים גם על

3 חלק מהמנגנונים עשויים להתלכד למנגנון אחד ברשויות מסוימות



בסיס מנגנונים קיימים מעבר לאלו שהוצעו כאן יכולה להוות הזדמנות לשיח עמיתים פורה. ראוי לאפשר ולכוון שיתוף עמיתים בהיבטים מנהיגותיים ותרבותיים של התהליך. כמו כן, ראוי לייצר במות לבעלי תפקידים נוספים בבתי הספר כדוגמת רכזים, מזכירות ואבות בית.

✓ הוצאת דפי מידע תקופתיים - כמות השאלות שמופנות כלפי גורמים שונים בתהליך הינה גדולה. השאלות מהוות הזדמנות לזהות אי בהירויות וסוגיות לא פתורות. איסוף השאלות והמענים על ידי מחלקת החינוך והפצתם באמצעות הדוא"ל יכולות לקצר את עקומת הלמידה של כל הנוגעים בדבר.

ג. תרבות ניהולית מבוססת עקרונות הניהול העצמי - "walk what you talk"

המידה בה התנהלות הרשות כמו גם התנהלות הפיקוח מבטאות את עקרונות הניהול העצמי משפיעה רבות על האמון של בתי הספר בגורמים אלו בכלל ובתהליך המעבר לניהול עצמי בפרט. כמו כן, ההלימה בין ההצהרות למעשים מסייעת לבתי הספר לתרגם את הניהול העצמי הלכה למעשה.

העמקת התרבות הניהולית ותרומה להתנהגויות גוזרת מגוון רחב מאוד, ולכן נתמקד במספר מהלכים מרכזיים:

- ✓ העמקת תהליכי התכנון וצמצום ב"הנחתות".
- ✓ שיתוף משמעותי ושל בעלי העניין הרלוונטיים (מנהלים, צוותים, קהילה ועוד) בתהליכי חשיבה וקבלת החלטות הנוגעים לבתי הספר ולמערכת החינוך היישובית ובכלל זה הקצאת משאבים.
- ✓ העמקת השקיפות בתהליכים רשמיים.
- ✓ חיזוק ההלימה בין תוכנית העבודה של מחלקת החינוך לחזון היישובי.
- ✓ העמקת תהליכי שיתוף בין בתי ספר.
- ✓ העמקת תהליכים של שיתוף קהילה ברמה רשותית
- ✓ הבניה של תהליכים ומנגנונים באופן המשקף את עקרונות הניהול העצמי, בדגש על גיבוש ספר נהלים, היערכות לקראת הוועדה המלווה ופורום המ"מים וגיבוש תוכנית עבודה רשותית. הואיל ומנגנונים אלו מהווים נגזרת ישירה של המעבר לניהול עצמי הם נבחנו ב"שבע עיניים" על ידי המנהלים.
- ✓ התנהלות המבטאת הלכה למעשה את עקרונות הניהול העצמי תייצר מודל אפשרי וראוי לבתי הספר, ותקרין על מחויבותם של המנהלים והצוותים להטמיע תרבות ניהולית זו גם בבתי הספר.

ד. יצירת תשתית תפעולית, כלכלית, משפטית

תשתיות אלו מהוות בסיס למנהל תקין והן אחד מהעוגנים המרכזיים ביצירת מרחב מאפשר לבתי הספר לעבור לניהול עצמי. תשתיות אלו מגדירות את "כללי המשחק" ואת "גבולות המגרש", ומעצם כך מסייעות לבתי הספר להתנהל באופן מושכל יותר. האופן בו מוגדרים כללים אלו ותוכנם משפיעים במישורין על חווית ההוגנות ותחושת האמון מצד מנהלי בתי הספר.

תשתיות מרכזיות:

- ✓ חתימה על מסמך הבנות.
- ✓ יצירת סל תלמיד הוגן ושקוף ובחינת תקפותו מדי שנה.
- ✓ הפרדת חשבונות.
- ✓ הפרדת מונים.
- ✓ הטמעת תוכנה כספית בבתי הספר.
- ✓ אפשרות להעסקת עובדי כוח עזר באמצעות תאגיד רשותי.
- ✓ ספר נהלים רשותי - מגדיר באופן ברור את תחומי האחריות של הרשות ושל בתי הספר וכן מגדיר לבתי הספר את המותר והאסור.
- ✓ העברת כספים באופן סדיר בהתאם למועדים שנקבעו.
- ✓ העמדת כל הנתונים הרלוונטיים לבית הספר - קבלת פרוט הוצאות הצריכה של השנה הקודמת כגון: חשמל, מים, ציוד משרדי וכד'. ראשית, נתונים אלו יהיו מבחינתם נקודת ייחוס ומעין כלל אצבע האם אנו בתוך התקציב. שנית, על המנהל לדעת באילו סעיפים הוא נמצא מעבר לרף הצריכה הממוצע - סעיפים אלו עשויים להוות יעד לחסכון מבחינת הצוות, אך על המנהל לדעת זאת מבעוד מועד.
- ✓ "יישור קו" בנוגע לתשתיות הפיזיות - הבאת בתי הספר לנקודת פתיחה טובה, ומניעת מצב בו בתי הספר נזקקים להשקיע משאבים רבים כדי לתקן הזנחה רבת שנים.



תשתיות אלו מופיעות פעמים רבות בתחילתו של התהליך מעצם היותם תנאי הכרחי ליציאה סדורה לתהליך המעבר לניהול עצמי. אם כך, מדוע הן ממוקמות לקראת סוף המסמך? פעמים רבות יש נטייה לייצר את התשתיות המנהלתיות תפעוליות ולחוש כי עברנו לניהול עצמי. לא כך היא!!! כפי שצוין תשתיות אלו הינן תנאי הכרחי אך לא מספק, ללא עבודה בערוצים השונים שפורטו לא יתרחש מעבר אמיתי ועמוק ברשות לניהול עצמי.

ה. הבניה מחדש של תפיסות התפקיד של הרשות ובעלי התפקידים בה וכן של המפקח

הערוצים השונים עליהם הצבענו עד כה מביאים לידי המסקנה שמעבר אמיתי ועמוק לניהול העצמי מחייב התבוננות מחודשת על תפיסות התפקיד. חלק ממקורות הכוח של בעלי התפקידים נלקחים מהם, תחומי אחריות מועברים לאחריותם של אחרים, משימות מסוימות כבר לא מונחות לפתחם וכך הלאה. מחד שינויים אלו עשויים לייצר חששות, תחושת "ואקום" תפקידי וכן כעסים בקרב בעלי תפקידים שונים ברשות, מאידך, שינויים אלו יוצרים הזדמנות לבחון מהם יחסי הגומלין החדשים בין הרשות לבתי הספר? מה התפקיד החדש שלי/שלנו? כיצד מתחלקת האחריות כעת? ועוד.

להלן מספר היבטים מרכזיים שראוי לתת עליהם את הדעת בתהליך:

- ✓ בחינת רווחים ומחירים (אמיתיים ומדומים) במעבר לניהול עצמי של בעלי תפקידים ברשות.
- ✓ מגורם מחליט לגורם מייעץ; מלווה; מבקר - מה הערך המוסף שלי אל מול בתי הספר? איזו אחריות עדיין מוטלת עליי וכיצד אני מממש אותה?
- ✓ כיצד אני מסייע לבתי הספר להעמיק את תרבות הניהול העצמי?
- ✓ התמודדות עם הבנה שגויה של הניהול העצמי בקרב חלק מבעלי התפקידים - "עברתם לניהול עצמי זו בעיה שלכם... זה כבר לא קשור אליי".

מיקומו של ערוץ זה כאחרון הערוצים מבטא את השתקפותו בכל אחד מהערוצים הקודמים שפורטו. הוויתור על חלק ממקורות הכוח המסורתיים ובהם התפיסה ש"בעל המאה הוא בעל הדעה" ומעצם כך גם על חלק מהעיסוקים הקודמים מאפשרת למחלקת החינוך להעמיק את תפקידה המנהיגותי בהתוויית המדיניות, בהבניית מרחב השיתוף, בעיצוב וביצירת התנאים התרבותיים, הארגוניים והמבניים המסייעים לבתי הספר לממש את ייעודם הפדגוגי באופן מיטבי, כל זאת מבלי לגרוע מאחריות הרשות למתן חינוך מיטבי ומענה הן לילדי היישוב והן לבתי הספר.

אתגרים מרכזיים בשנה הראשונה

- גיבוש תוכנית עבודה מסודרת למעבר הרשות לניהול עצמי תוך מתן ביטוי לערוצים השונים העולים במסמך זה.
- הבניה מחודשת של תפיסת תפקיד הן של ראש מחלקת החינוך והן בקרב בעלי תפקידים נוספים ברשות - תוך מיפוי רווחים ומחירים, הבנת המשמעות של מעבר מגורם מחליט לגורם מלווה, מייעץ, מבקר.
- זיהוי פערים בתרבות הניהולית של הרשות ביחס לעקרונות הניהול העצמי בדגש על:
 - תבניות ודפוסי עבודה מול בתי הספר (ובכלל זה זיהוי יחס מפלה אם קיים).
 - יצירת מנגנונים אפקטיביים של שיתוף.
 - יצירת מנגנונים אפקטיביים של פתרון בעיות.
- הבניה והעמקה של יחסי הגומלין עם בתי הספר והפיקוח.
- הבניה משותפת (עם מנהלים, פיקוח וגורמים רלוונטיים ברשות) של תהליכים ומנגנונים מרכזיים של הניהול העצמי: ספר נהלים, פורום המ"מים, ועדה מלווה.
- העמקת יישום עקרונות הניהול העצמי בתהליכים ומנגנונים קיימים כדוגמת תוכנית עבודה מחלקתית, ביקורים בבתי הספר ועוד.

בברכת תהליך פורה



רשימת ביבליוגרפיה

1. אבני, ר', בן-אריה י' וברק-מדינה ע' (2011). כלי: כלי לגיבוש יעדים. מכון אבני ראשה.
2. אלטמן, א' (2015). ללמד חשיבה מערכתית. כיצד לפתח את היכולת לחשוב מערכתית. פרסומי מרכז דדו.
3. אמיתי, א', דור-חיים, פ', לוי, א' (2008). המדריך למדריך האישי. מכון אבני ראשה.
4. בניה, י', יעקבזון, י' וצדיק, י' (2013). קהילה מקצועית לומדת בבית הספר. אתר אבני ראשה.
5. בקינגהם, מ' וקליפטון, ד"א (2002). עכשיו - גלה את חוזקותיך. תל אביב: מטר.
6. ברק-מדינה, ע' (2013). חמישה טיפים לניהול מבוסס נתונים. מכון אבני ראשה.
7. ברק-מדינה, ע', אבני ר' ובן-אריה י' (2011). פיתוח מנהיגות הביניים בבית הספר. אתר אבני ראשה.
8. ברק-מדינה, ע', ברק, ע' וטלמור-דוד, ג' (2015). סיבות שורש - ערכת משחק. מכון אבני ראשה.
9. ברק-מדינה, ע' וצדיק, י' (2014). מדריך למנהל להעברת הסק"פ. מכון אבני ראשה.
10. גוטמן, ת' (2012). צא ולמד. מכון אבני ראשה.
11. ג'וליאני, ר' (2002). מנהיגות. תל אביב, מטר.
12. גור, ח' וזלמנסון ג' (תש"ע). יחסי בית ספר הורים - נקודת מבט ביקורתית. אתר מופת.
13. גזיאל, ח' (תשס"ב). בית ספר בניהול עצמי: תיאוריה, מחקר ומעשה. תל-אביב: רמות.
14. היינס, מ' (1999). ניהול ישיבות בדרך אפקטיבית. הוצאת אור עם.
15. המנהל הפדגוגי (2017). תמ"י בית ספרי - מתכנן לביצוע.
16. הרשות הארצית להערכה ומדידה, (תשע"ו). שאלות להעמקה בדוח המיצ"ב הבית ספרי. אוחר מתוך: http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/Meitzav/Meitzav_Report_Quest.htm
17. וורמן שדמי, ש' (2017). חינוך בונה קהילה-קהילה בונה חינוך. אתר מכללת אורנים.
18. וידיסלבסקי, מ' ושמש, ד' (תש"ע). מדריך לניהול עבודת בית הספר וההורים. המנהל הפדגוגי.
19. טהון, ר', יעקבזון, י' ושימרון ש' (2014). ניהול עצמי של בתי ספר - מתיאוריה לפרקטיקה, מעקרונות לתרבות והתנהגות ארגונית.
20. טליאס, מ' (2011). שיתוף פעולה בין בית הספר לסביבה. מכון אבני ראשה.
21. יעקבזון, י' (2012). מטריצה לפרישת חזון - מודל לחשיבה מערכתית ולפריסת חזון. מכון אבני ראשה.
22. יחזקאלי, פ' (2014). גישות חברתיות בהתנהגות ארגונית (דאגלס מקגרגור ותיאוריית X ו-Y). אוחר מתוך: <http://www.xn--http://www.sthash.HmA1yuen.dpbs#> <http://www.com/wiki/מושגים-במורכבות-ובניהול-wiki/גישות-חברתיות-בהתנהגות-ארגונית/>
23. כהן, ש' (חסר). מודל סמארט - איך להציב מטרות ולתכנן משימות עם מודל smart. אוחר מתוך: <http://www.shaharcohen.co.il/מטרות-ויעדים/מודל-סמארט/>
24. (כתבת 2011, HRus). מודל הניהול ההוליסטי (S7) על פי מק'ניז. אוחר מתוך: <https://www.hrus.co.il/> מודל-הניהול-ההוליסטי-על-פי-מקניז.
25. לוי, א' (2009). מנהיגות פדגוגית. הד החינוך, 83 (4): 70-71.
26. מדינת ישראל, משרד החינוך התרבות והספורט (1993). המלצות ועדת ההיגוי לבתי הספר בניהול עצמי - דו"ח ביניים, טיוטה 2. ירושלים: מדינת ישראל, משרד החינוך התרבות והספורט.
27. מינצברג, ה' אלסטרנד, ב' ולאמפל, ג' (2006). ספארי אסטרטגיות. תל אביב: פקר.
28. לנדסברג, מ' (2003). הטאו של המוטיבציה. הוצאת וויד בע"מ.
29. מכון אבני ראשה ומכון ברנקו וייס (2010). תמ"ה - כלי ליצירת תמונת מצב של תהליכי הוראה ולמידה.
30. מנור, א' (2012). ממצוינות למצוינות - להשיג את הבלתי אפשרי. אוחר מתוך: <http://www.kdror.co.il/file/drorbook.pdf>
31. משרד החינוך (תשע"ב). ארגז הכלים לניהול עצמי. מנהלת ניהול עצמי: המנהל הפדגוגי.
32. משרד החינוך (תשע"ט). מארז מתנ"ה. אוחר מתוך: http://matana.education.gov.il/%D7%A2%D7%9E%D7%95%D7%93_%D7%A8%D7%90%D7%A9%D7%99
33. משרד החינוך, המנהל הפדגוגי, האגף לחינוך יסודי - חטיבות צעירות - מנהל בית ספרי - סביבות למידה (2005). מעורבות הורים. בתוך: 4 המ"מים, מעורבות הורים, גיליון 9.



34. משרד החינוך, המנהל הפדגוגי, האגף לחינוך יסודי - חטיבות צעירות - מנהל בית ספרי - סביבות למידה (2007). תפקידים בתוך בית ספר. בתוך: 4 המ"מים, גיליון 17.
35. משרד החינוך, המנהל הפדגוגי, האגף לחינוך יסודי - חטיבות צעירות - מנהל בית ספרי - סביבות למידה (2008). מוטיבציה של מורים בעבודתם. בתוך: 4 המ"מים, גיליון 25.
36. משרד החינוך, המנהל הפדגוגי, האגף לחינוך יסודי - חטיבות צעירות - מנהל בית ספרי - סביבות למידה (2011). ניהול צוות או ניהול צוותים? בתוך 4 המ"מים, גיליון 29.
37. משרד ראש הממשלה, האגף לתכנון מדיניות (2010). מדריך התכנון הממשלתי. עורכת: מיכל טביביאן מזרחי.
38. נתנאל, כ"ץ (1999). הגדרת חזון והנחלתו אבן היסוד למנהיגות איכותית. בתוך: מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה. א' גונן, וז' אליאב (עורכים). הוצאת משרד הביטחון.
39. סטון, ד', פטון, ב' והין ש' (1999). שיחות קשות. מ' צור (עריכה עברית). הוצאת מודן.
40. סרסון, ס"ב (2012). סדירויות ארגוניות והתנהגויות. בתוך: ג' פישר ונ' מיכאלי (עורכים), שינוי ושיפור במערכות חינוך: אסופת מאמרים (עמ' 70-88). ירושלים: מכון אבני ראשה ומכון ברנקו וייס (קיים תקציר זמין באתר אבני ראשה).
41. פוקס, א' (1995). שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך. תל אביב: צ'ריקובר.
42. פינק, ד' (2009). סרטון טד מתורגם. הפאזל של המוטיבציה. זמין באינטרנט.
43. קוטר, ג' (2003). להוביל לשינוי. תל אביב, מטר.

1. Lewin, K. (1951) Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
2. Lewin, K. (1936). Principles of topological psychology. New York: McGraw-Hill.
3. Mick Cornett: How an obese town lost a million pounds. TED Talk
4. Organizational Diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. Marvin R. Weisbord, First Published December 1, 1976 Research Article
5. 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.



