

מתווה שיח לבניית הגדרות תפקידים של חברי הצוות המוביל

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none"> יצירת הגדרות תפקידים ברורות כדי להבטיח ניהול אפקטיבי של מנהל בית הספר והצוות המוביל. הגדרת תפקידים של חברי הצוות המוביל בהלימה לצורכי בית הספר. 	<p>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.</p>

שלבי המתווה

שלב א - פגישות הכנה עם מנהל בית הספר והסגן

פגישה משותפת עם הצוות המוביל להצגת התהליך.

כל משותפת (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			
ניהול פדגוגי	• סדר יום לישיבה			
	• חלוקת תפקידים			
ניהול ארגוני	• בניית צוות לומד			
	• חברת צוות הנהלה מורחבת			

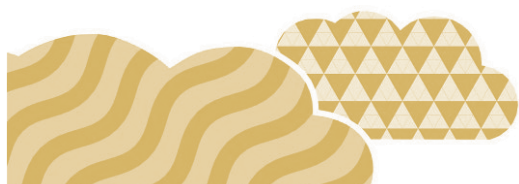
תודה על שיתוף הפעולה, בברכה... יועצת ארגונית תוכנית מרום



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.

מיומנויות נדרשות	מידע נדרש	משימות נגזרות	מרכיבי תפקיד/ תחומי אחריות
הנחיה, הקשבה, הכלה, ניהול צוות, ניהול ישיבה, פתרון קונפליקטים, אסרטיביות, תקשורת בין-אישית.	<ul style="list-style-type: none"> תוכנית עבודה בית ספרית תוכניות לשיעורי חינוך תקנון 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	ניהול צוות מחנכים
שיתוף פעולה. ראייה מערכתית רחבה.	<ul style="list-style-type: none"> חזון בית הספר. מטרות בית הספר. נתונים תוכנית עבודה בית ספרית נהלים של בית הספר תקנון 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	ניהול בהיבט ארגוני מערכתי
ניהול ישיבה קבלת החלטות יזמות	מדיניות בית הספר	<ul style="list-style-type: none"> הכנת ישיבות פדגוגיות. הובלת הישיבות. סיכום ישיבות פדגוגיות. יישום החלטות הישיבות. עוקב אחר הישגים ברמה שכבתית. בונה ומתאם לוח בחינות. 	ניהול בהיבט פדגוגי
סדר וארגון	תוכנית חינוך חברתי	<ul style="list-style-type: none"> מנהל מועצת תלמידים שכבתית. מוציא לפועל טיולים שנתיים. מוציא לפועל תוכניות חינוך חברתי. 	ניהול בהיבט חברתי



מרכיבי תפקיד/ תחומי אחריות	משימות נגזרות	מידע נדרש	מיומנויות נדרשות
ניהול בהיבט אקלימי משמעת, נהלים, סביבה דאגה לפרט ברמת תלמיד וגם מורה	<ul style="list-style-type: none"> • 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 המחנך). • משתף פעולה עם הצוות הטיפולי. 	<ul style="list-style-type: none"> • תקנון בית הספר • כללים לניהול • שיח מקדם 	תקשורת אמפתיה

למעוניינים להעמיק...

- ✓ סרסון, ס"ב (2012). סדירויות ארגוניות 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 סדירויות 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.**

