

### 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 ובכללו 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"מים, 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 בבתי 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 שנתית" (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 בידעה 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 להשבת 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 דפוס 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)

<b>אירועים חברתיים - בית ספריים ושכבתיים</b>		
<b>אירוע</b>	<b>אחריות ביצוע</b>	<b>הערות</b>
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		
<b>מנגנונים פדגוגיים</b>		
<b>אירוע</b>	<b>אחריות ביצוע</b>	<b>הערות</b>
פרסום לוח מבחנים	סגנית	
מועצות פדגוגיות	רכזת פדגוגית ומחנכות	
יציאה לתחרות רובטיקה	רכזת מדעים	
שיעורים פתוחים להורים		כל יום ו האחרון בחודש
<b>מנגנונים צוותיים</b>		
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







### 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 מבחון 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 הנהלה הוא באמת צוות מנצח...? **להלן כמה שלבים לבניית צוות ניהול אפקטיבי.**

- 1. הגדרת חזון ומטרה משותפת שחברי הנהלה 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 אישיותיים 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 הנהלה?
- 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-צוותים, במיוחד אם הוא נתפס כמקורב למנהל, היא שאחד מחברי הנהלה אינם חשים שותפים. **לשאול:** האם קיימות קואליציות? האם ישנם תתי-צוותים בתוך הנהלה 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 בישיבות הנהלה, כדאי לפתח תהליכים שבהם בעלי תפקידים אחראים על משימות רחביות 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, זכות 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 והחוזקות 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": מדריך פדגוגי/יועץ ארגוני/מדריך "אשכול"/מדריך מחוזי.
5. למשתתפים אלה ניתן להוסיף נציגים בהתאם לצורך וליעדי תוכנית העבודה:
6. מדריכי תוכן, מדריכים ומנחים של תחומים פנים-ארגוניים וחוק-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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הצגה עצמית קצרה והצגת עקרונות תוכנית מרום ותפקידם של מדריך מרום ושל היועץ הארגוני.</li> <li>• לבחון את מידת המוטיבציה של בית הספר בכניסה לתהליך, ואת הידיעות של המנהל בנוגע לתוכנית.</li> <li>• לברר מה חשוב שגורמי ההדרכה והייעוץ ידעו על בית הספר טרם הכניסה לתוכנית.</li> <li>• לברר מה הן החוזקות ומה הם הכוחות הפנימיים הפוטנציאליים, לעומת הקשיים והאתגרים.</li> <li>• לברר מה הם הגורמים המתערבים המרכזיים בתוך בית הספר (מדריכים, תוכניות חיצוניות ועוד).</li> <li>• מקומה של הרשות בתהליך וטיב הממשק של בית הספר עם הרשות.</li> <li>• הקשר של בית הספר עם ההורים והקהילה.</li> <li>• לבחון מה המפקח מזהה כצורך מרכזי (בירור מעמיק יותר ייעשה בהמשך).</li> <li>• קביעת סדירויות להדרכה.</li> <li>• להתרשם ממידת המוטיבציה של המנהל בכניסה לתהליך.</li> </ul>



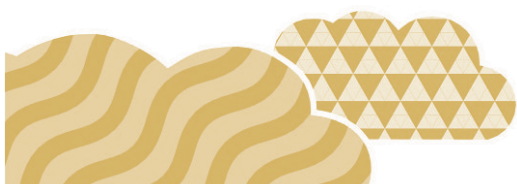
שם הצב"ם	מטרות	מועד	נושאים עיקריים במפגש
צב"ם 1 - יעדים ותוצאות רצויות.	הצגת יעדים ותוצאות רצויות.	עד חודש דצמבר.	<ul style="list-style-type: none"> <li>היכרות - הצגת כל הנוכחים ותפקידם בבית הספר.</li> <li>מנהל בית הספר נותן סקירה קצרה על בית הספר (רק מידע משמעותי קצר + אתגרים).</li> <li>הצגת השותפים המרכזיים לעשייה הבית ספרית, הדרכת תוכן, תוכניות ייחודיות וגופים מתערבים.</li> <li>הצגת תוכנית עבודה - הצגת היעדים המרכזיים שנבחרו להתערבות במסגרת מרום, השיקולים לבחירת היעדים.</li> <li>הצגת הנתונים התומכים בבחירת היעדים על בסיס תהליך האבחון וההתבוננות (נתוני מיצ"ב, צפייה בשיעורים וכדומה).</li> <li>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.</li> <li>תיאור שלבי ההתארגנות והפעולות ליישום היעדים, מדדי תפוקה, מדדי תוצאה, משאבים, לוח זמנים לביצוע, שותפים וחלוקת אחריות.</li> </ul>
צב"ם 2 - תכנון מול ביצוע.	בחינת תכנון מול ביצוע.	במחצית השנה - חודש פברואר-מרס	<ul style="list-style-type: none"> <li>חוזרים להתחלה - מה רצינו להשיג - תוצאות רצויות. היכן אנו עומדים היום ביישום של כל יעד?</li> <li>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.</li> </ul>



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	<ul style="list-style-type: none"> <li>במפגש הצב"ם השלישי לקראת סוף שנה חוזרים לתוכנית העבודה ובוחרים את האינדיקטורים ליישום ולתוצאה - הכוונה באינדיקטורים לסמנים המעידים על כך שמהו נעשה או השתנה "בשטח", ברמת היישום וברמת התוצאה. המטרה של הצגת האינדיקטורים לאפשר חיבור בין העשייה בפועל להשגת התפוקות הרצויות שהוגדרו במסגרת תוכנית העבודה.</li> <li>המנהל יציג את המרחבים שבהם בחר להתקדם ואת היעדים ומדדי התפוקה שבחר ליישם במסגרת תוכנית מרום.</li> <li>הערכת מידת היישום של התפוקות בבית הספר (באיזו מידה יושמה כל תפוקה ומדוע, מה עבד ומה לא עבד?).</li> <li>הצגת אינדיקציות כמותיות ואיכותניות ליישום התפוקות ויעדי התוכנית.</li> <li>הסקת מסקנות באילו יעדים השגנו את המטרה ובאילו לא, אילו תפוקות כדאי לשפר בשנה הבאה.</li> <li>הצב"ם השלישי מהווה פלטפורמה לחשיבה על יישום התוכנית והתחלת חשיבה לגבי הדורש שינוי והיעדים לשנה הבאה.</li> </ul>
צב"ם 4 - סיכום ותכנון עתידי.	סיכום ותכנון לקראת שנה הבאה.	סוף שנה - חודש יוני	<ul style="list-style-type: none"> <li>סיכום שנה והצגת היעדים הנבחרים והתהליכים המרכזיים.</li> <li>הצגת הצוות שהודרך/בעלי תפקידים שהודרכו וסיכום של תהליכי ההדרכה המרכזיים.</li> <li>הצגת התפוקות המרכזיות.</li> <li>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).</li> <li>איך השינוי יבוא לידי ביטוי בשגרות?</li> <li>התייחסות לצוות המתוכנן לקבל הדרכה/בעלי תפקידים שיקבלו הדרכה בשנה הבאה ותכנון יום ההדרכה (יום הדרכה מלא/חצי יום הדרכה).</li> <li>אם בית ספר מסיים את תהליך ההדרכה, בחינת המנגנונים לשימור התהליכים.</li> <li>סיכום ופרידה.</li> </ul>

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	
<b>היערכות</b>	הועבר מראש סדר יום בהיר.					
	הוגדרו מטרה ונושאים.					
	חברי הצוות הגיעו מוכנים.					
<b>משתתפים</b>	נוכחות מלאה של חברי צוות רלוונטיים.					
	הוזמנו גורמי חוץ רלוונטיים.					
	מנהל בית הספר מנהל ומוביל את הישיבה.					
	כלל המשתתפים מעורבים בישיבה.					
<b>איכות השיח</b>	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
<b>ראייה מערכתית</b>	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.		
<b>החלטות</b>	התקבלו החלטות ברורות.		
	ההחלטות ברורות יישום.		
	ההחלטות עומדות בהלימה ליעדי בית הספר.		
	לחברי הצוות ברור אופן יישום ההחלטות בתקופה הקרובה.		
<b>השתקפות של תהליכי עומק</b>	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
<ul style="list-style-type: none"> <li>גיבוש ומיסוד צוות ניהול</li> </ul>	<p>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.</p>

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

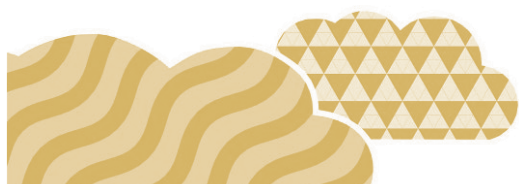
תודה על שיתוף הפעולה, בברכה... יועצת ארגונית תוכנית מרום



## 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"> <li>תוכנית עבודה בית ספרית</li> <li>תוכניות לשיעורי חינוך</li> <li>תקנון</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ישיבות צוות אחת לשבוע בקביעות (סדירות ארגונית).</li> <li>פגישות אישיות עם כל מחנך לתמיכה ועזרה (לפי הצורך).</li> <li>בניית תוכנית עבודה שכבתית עם הצוות.</li> <li>תכנון ישיבות הצוות לאורך שנת הלימודים.</li> <li>כצוות לומד.</li> <li>מענה לבעיות שונות שמתעוררות בשכבה, כולל בעיות משמעת.</li> </ul>	<b>ניהול צוות מחנכים</b>
שיתוף פעולה. ראייה מערכתית רחבה.	<ul style="list-style-type: none"> <li>חזון בית הספר.</li> <li>מטרות בית הספר.</li> <li>נתונים</li> <li>תוכנית עבודה בית ספרית</li> <li>נהלים של בית הספר</li> <li>תקנון</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>משתתף בישיבות הנהלה.</li> <li>ניהול תיק שכבה (נתונים, תכנ"ע, ניהול ידע).</li> <li>זמנים של השכבה בהלימה ללוח הזמנים של החטיבה.</li> <li>מדווח לממונים על המתרחש בשכבה ומתייעץ.</li> <li>נמצא בקשר עם ועד הורי הכיתה.</li> <li>מייצג את צורכי השכבה: המחנכים, התלמידים והמורים מול ההנהלה.</li> <li>מנהל יוזמות חברתיות, פדגוגיות שכבתיות.</li> </ul>	<b>ניהול בהיבט ארגוני מערכתי</b>
ניהול ישיבה קבלת החלטות יזמות	מדיניות בית הספר	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנת ישיבות פדגוגיות.</li> <li>הובלת הישיבות.</li> <li>סיכום ישיבות פדגוגיות.</li> <li>יישום החלטות הישיבות.</li> <li>עוקב אחר הישגים ברמה שכבתית.</li> <li>בונה ומתאם לוח בחינות.</li> </ul>	<b>ניהול בהיבט פדגוגי</b>
סדר וארגון	תוכנית חינוך חברתי	<ul style="list-style-type: none"> <li>מנהל מועצת תלמידים שכבתית.</li> <li>מוציא לפועל טיולים שנתיים.</li> <li>מוציא לפועל תוכניות חינוך חברתי.</li> </ul>	<b>ניהול בהיבט חברתי</b>



מרכיבי תפקיד/ תחומי אחריות	משימות נגזרות	מידע נדרש	מיומנויות נדרשות
<b>ניהול בהיבט אקלימי</b>  <b>משמעת, נהלים, סביבה</b>  <b>דאגה לפרט ברמת תלמיד וגם מורה</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• דואג ליישום התקנון ולאכיפתו.</li> <li>• מיפוי תלמידים מאתגרים.</li> <li>• דיווח למנהלת על בעיות ואירועים חריגים.</li> <li>• ביקורי בית בעת הצורך.</li> <li>• שיפור השיח בין תלמידים למורים.</li> <li>• מעקב אחר ביקור סדיר תלמידים.</li> <li>• דואג ל-well being של תלמידים בשכבה.</li> <li>• דואג לתחזוקה אסתטית ונקייה של סביבת הלמידה השכבתית.</li> <li>• מקיים שיחות אישיות עם תלמידים ומורים.</li> <li>• משמש כתובת למתן מענה לפניות הן של תלמידים והן של הורים (לאחר המחנך).</li> <li>• משתף פעולה עם הצוות הטיפולי.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• תקנון בית הספר</li> <li>• כללים לניהול</li> <li>• שיח מקדם</li> </ul>	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. אוחד 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.**

